



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage



## Atteindre le prochain niveau d'épanouissement : Franchir l'étape de clientèles à collaborateurs

Rapport synthèse des consultations du ministère du  
Patrimoine canadien - Automne 2004

Programmes d'appui aux langues officielles  
*Collaboration avec le secteur communautaire*

Canada 

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des participants et ne reflètent pas nécessairement les vues ni les politiques du gouvernement fédéral.

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU RAPPORT SYNTHÈSE .....	5
MISE EN GARDE.....	5
<b>SECTION 1 : LES CONSULTATIONS .....</b>	<b>6</b>
1. LE CONTEXTE DES CONSULTATIONS .....	6
2. LA QUESTION AU CENTRE DES CONSULTATIONS .....	6
3. LE DÉROULEMENT DES SÉANCES.....	6
4. ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS .....	7
5. LES RÉSULTATS DU DIALOGUE CONCERNANT LES SCÉNARIOS .....	8
6. LES THÈMES TRANSVERSAUX IDENTIFIÉS LORS DES SÉANCES .....	9
6.1. La prise en charge de son développement par la communauté.....	9
6.2. Le rôle primordial du ministère du Patrimoine canadien .....	11
6.3. Un véritable partenariat entre Patrimoine canadien et les communautés .....	12
6.4. La dimension interministérielle .....	12
6.5. Éliminer la lourdeur administrative .....	13
6.6. Le développement de la citoyenneté.....	13
7. LES CARACTÉRISTIQUES DU MÉCANISME DE COLLABORATION .....	14
<b>SECTION 2 : CONSTATS ET ORIENTATIONS POSSIBLES.....</b>	<b>40</b>
8. LES GRANDS CONSTATS ET LES ORIENTATIONS POSSIBLES DÉCOULANT DE CES CONSTATS .....	40
8.1. Assurer plus de stabilité et de prévisibilité du financement pour les organismes qui participent au développement des communautés .....	41
8.2. Renforcer la capacité de concentrer les énergies des architectes du développement sur des résultats – axés sur une vision globale partagée et la séquence stratégique de gestes à poser .....	43
8.3. Clarifier les rôles et les responsabilités qui incombent au Ministère et au réseau associatif de la communauté.....	45
CONCLUSION .....	46
ANNEXE 1 : NOMBRE DE PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS AUX SÉANCES.....	47
ANNEXE 2 : ANALYSE QUANTITATIVE DES SCÉNARIOS .....	48
ANNEXE 3 : DONNÉES DE L'ÉVALUATION DES SÉANCES .....	50

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Moyenne des notes attribuées aux énoncés du questionnaire d'évaluation après les séances .....	7
Tableau 2 – Évaluation des scénarios avant et après les séances : Moyenne des cotes d'appréciation pour chaque scénario .....	9
Tableau 3 – Caractéristiques essentielles de la collaboration et principes appuyant la mise en oeuvre du mécanisme de collaboration .....	15
Tableau 4 – Évaluation des scénarios avant et après les séances : Fréquence d'une cote de 5 ou 6.....	48
Tableau 5 - Évaluation des scénarios avant et après les séances : Mouvement d'opinion individuelle concernant les scénarios.....	49
Tableau 6 – Données quantitatives de l'évaluation des séances .....	51

## **PRÉSENTATION DU RAPPORT SYNTHÈSE**

Ce rapport synthèse contient deux sections. La première section fait état des grands thèmes identifiés lors des séances de consultation visant à définir les orientations futures de la collaboration du ministère du Patrimoine canadien avec les communautés de langue officielle en situation minoritaire. Elle rappelle et organise le contenu généré par les participantes et les participants lors des sessions en utilisant divers outils (rapports de séances, questionnaires pré-séance et post-séance, évaluation par les participantes et les participants, etc.).

La seconde section fait état des constats qui se dégagent des séances et des orientations possibles qui découlent de ces constats. Notre firme a reçu le mandat d'exprimer ses constats et de présenter ses avis sur des orientations possibles. Ces avis ne traduisent pas des positions du ministère du Patrimoine canadien ou des communautés.

## **MISE EN GARDE**

Ce rapport reflète forcément la perspective de la firme de consultation qui a facilité toutes les séances de consultation. La présentation des thèmes dans le rapport synthèse tente de représenter le plus fidèlement possible l'étendue des opinions qui existent dans chaque province et territoire.

Il y a un risque de réduction lorsque l'on tente de tirer des conclusions à partir de consultations dont les résultats varient dans chaque province et territoire. Les rapports des séances permettent de mieux comprendre la richesse et le caractère unique de chaque séance. Ces rapports reflètent ce qu'ont dit les participantes et participants; ils constituent le compte-rendu officiel des consultations.

Il y a des convergences et un terrain commun à l'échelle nationale sur une série de grands thèmes, mais la spécificité de la situation de chaque province et territoire, et parfois celle des régions à l'intérieur des grandes provinces, ressortent clairement. Les mécanismes de collaboration sur lesquels s'entendront le Ministère et les communautés devront tenir compte de ces spécificités.

Le Ministère a décidé d'adopter une approche asymétrique dans la définition des mécanismes qui encadreront la relation avec la communauté de langue officielle en situation minoritaire dans chaque province et territoire au cours des prochaines années. La vue d'ensemble des résultats des séances de consultation permet de valider le bien-fondé de cette approche.

### Le montant de l'enveloppe

Les participantes et participants à toutes les séances ont souligné la nécessité d'augmenter les ressources financières disponibles dans l'enveloppe. Toutes et tous ont accepté la consigne à l'effet que cette question fera l'objet d'un autre forum et que, nonobstant l'ampleur de l'enveloppe, il était nécessaire de convenir de certaines dimensions importantes sur lesquelles doit reposer la relation entre le Ministère et la communauté. La question du montant de l'enveloppe n'a donc pas été approfondie lors des séances.

## **SECTION 1 : LES CONSULTATIONS**

### **1. LE CONTEXTE DES CONSULTATIONS**

Dans son discours livré devant l'assemblée générale de la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, le 14 août 2004 à Halifax, la ministre du Patrimoine canadien affirmait :

*« Mon objectif est clair : maximiser les retombées de nos programmes au sein de vos communautés et faire de vos enjeux des priorités gouvernementales. Le temps est venu de repenser à nos façons de faire et à nos mécanismes de collaboration. Ils nous ont valu bien des succès, mais nous avons le devoir de les améliorer. [...] »*

*Il importe que les forces vives des communautés minoritaires de langue officielle d'aujourd'hui et de demain -- les jeunes, les femmes, les organismes communautaires et socio-économiques, le monde de l'enseignement et des affaires, tous les ordres de gouvernement -- aient voix au chapitre et travaillent plus que jamais en étroite collaboration. »*

Patrimoine canadien réfléchit sur les moyens à prendre pour renforcer la collaboration entre le Ministère et tous les architectes du développement des communautés. Sa réflexion porte en particulier sur les orientations du sous-volet *Collaboration avec le secteur communautaire*.

### **2. LA QUESTION AU CENTRE DES CONSULTATIONS**

La question au centre des consultations était la suivante :

En tenant compte des objectifs stratégiques visés par le Ministère et des objectifs visés par les communautés, comment maximiser les retombées de la « *Collaboration avec le secteur communautaire?* »

### **3. LE DÉROULEMENT DES SÉANCES**

Pour examiner cette question, dix-sept (17) séances de consultation ont eu lieu dans les provinces et territoires entre le 13 octobre et le 7 décembre 2004. Ces séances ont permis à quelque 455 individus cumulant plus de 8 000 années d'expérience en développement des communautés de délibérer durant une journée sur les valeurs et les principes devant encadrer la relation entre les communautés de langue officielle en situation minoritaire et le ministère du Patrimoine canadien.

Les listes de participantes et participants aux séances ont été développées par le Ministère, de concert avec les organismes porte-parole des communautés. En général, la moitié des participants provenait du milieu associatif, un quart provenait du milieu institutionnel et un quart était constitué de leaders d'opinions.

La méthode retenue par le Ministère pour mener ces consultations est celle du dialogue délibératoire. Lors de chaque séance, les participantes et les participants ont été invités à réfléchir sur les valeurs fondamentales de la relation qui doit exister entre le Ministère et le secteur communautaire en examinant trois scénarios distincts, élaborés uniquement pour encadrer la séance de dialogue et encourager les discussions.

Par la suite, chaque séance a pu dégager le terrain commun partagé par l'ensemble des participantes et participants. Puis, la séance a identifié les fondements d'un quatrième scénario réaliste basé sur ce terrain commun et répondant le mieux à la question clé. Enfin, les gens ont établi les principes de mise en œuvre d'un mécanisme de collaboration basé sur ce quatrième scénario.

Chaque séance a été présidée par un employé cadre du Ministère.

#### 4. ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Les participantes et participants ont été invités à remplir un questionnaire d'évaluation sur place. Plus de 86 % des gens (391 des 455 personnes ayant participé aux consultations) ont complété et remis ce questionnaire.

Ils devaient compléter le questionnaire à l'aide d'une échelle de 1 à 5 où 1 indiquait « plutôt en désaccord » et 5 indiquait « plutôt en accord ». La valeur médiane sur cette échelle est 3.

Dans l'ensemble, les gens étaient très satisfaits des consultations, tel que démontré par les notes moyennes attribuées à chacun des énoncés :

**Tableau 1 - Moyenne des notes attribuées aux énoncés du questionnaire d'évaluation après les séances**

ÉNONCÉ	NOTE MOYENNE
A. J'ai eu le temps de lire le guide de délibération avant la séance de consultation.	3,82
B. Le guide de délibération était facile à comprendre.	4,31
C. Le profil provincial/territorial m'a fourni des renseignements utiles pour la séance.	3,37
D. Le processus a permis aux participantes et aux participants d'échanger des idées intéressantes et a nourri ma réflexion sur le sujet.	4,66
E. Les animateurs ont bien orienté les échanges, sans brimer les participantes et les participants.	4,60
F. Le processus m'a permis d'exprimer mes idées et opinions.	4,68
G. Les participantes et les participants représentaient bien les différents points de vue sur le sujet.	4,42
H. Les lieux physiques favorisaient la productivité.	4,29
I. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la séance de consultation.	4,46

Il faut souligner que le profil provincial/territorial (question C) a été remis sur place à titre d'information et n'a pas été utilisé lors des séances. Les gens ont particulièrement

apprécié le processus d'animation qui leur a permis d'exprimer leurs opinions et d'entendre celles des autres. Les participantes et participants ont accordé une note de 4,46 à l'énoncé « Dans l'ensemble, je suis satisfait de la séance de consultation. »

Le détail des résultats de l'évaluation pour les 9 questions à choix multiple (A à I) à chacune des 17 séances est présenté à l'annexe 3.

## **5. LES RÉSULTATS DU DIALOGUE CONCERNANT LES SCÉNARIOS**

Un guide de délibération avait été envoyé aux participantes et participants environ une semaine avant chaque séance.

Ce guide présentait trois scénarios dans le but de lancer le dialogue. Les participantes et participants ont rempli un questionnaire avant la séance et le même questionnaire après la séance afin de générer des données quantitatives concernant leurs perspectives face à ces scénarios.

Durant les plénières, les participantes et participants à toutes les séances ont convenu d'emblée qu'il faut construire un scénario « hybride » dans lequel se trouveraient les dimensions importantes et positives des trois scénarios présentés, en plus de certaines autres dimensions qui ont émergé durant le dialogue.

Les scénarios ne présentaient pas des options parmi lesquelles il fallait choisir. Chacun découle d'un choix de valeurs et suggère des actions particulières ayant des conséquences précises. Ils permettaient donc aux participantes et aux participants de réfléchir, à partir d'éléments concrets, sur les valeurs fondamentales de la relation nécessaire entre le Ministère et le secteur communautaire.

Les trois scénarios étaient les suivants.

### **Scénario 1 : Patrimoine canadien détermine les priorités de financement selon ses objectifs stratégiques**

Selon ce scénario, le Ministère précise les priorités d'action qu'il appuiera d'après son mandat et ses objectifs stratégiques. Il sollicite des partenariats et des projets en accord avec ces objectifs.

### **Scénario 2 : Patrimoine canadien appuie les priorités de développement déterminées par les communautés**

Selon ce scénario, les communautés déterminent leurs priorités par des forums et des structures communautaires et par l'élaboration de plans de développement. Patrimoine canadien attribue des fonds pour appuyer les priorités communautaires qui rencontrent ses résultats de programme.

### **Scénario 3 : Patrimoine canadien investit pour renforcer la capacité d'action sociale des communautés**

Selon ce scénario, les communautés veulent obtenir des services permanents offerts par les institutions publiques et parapubliques. Patrimoine canadien attribue des

fonds pour appuyer le développement des capacités d'action sociale des communautés. Ces capacités sont fondées sur des connaissances et sur un discours qui influence l'opinion publique.

Les questionnaires pré-séance et post-séance donnaient la directive suivante: « Pour chaque scénario, indiquez si vous y êtes favorable ou défavorable en utilisant une échelle de 1 à 6, où 1 signifie totalement défavorable et 6, totalement favorable. Encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion. » Sur une échelle de 1 à 6, la valeur médiane est 3,50.

Quatre cent vingt-cinq (425) participants parmi les quatre cent cinquante-cinq (455) ont complété et remis ces questionnaires.

Le prochain tableau présente la moyenne des cotes d'appréciation des scénarios avant et après les séances.

**Tableau 2 – Évaluation des scénarios avant et après les séances : Moyenne des cotes d'appréciation pour chaque scénario**

<b>MOYENNE DES COTES D'APPRÉCIATION DES SCÉNARIOS AVANT ET APRÈS LA SÉANCE</b>			
	<b>SCÉNARIO 1</b>	<b>SCÉNARIO 2</b>	<b>SCÉNARIO 3</b>
PRÉ-SÉANCE	2,51	4,45	3,70
POST-SÉANCE	2,37	4,59	3,26
ÉCART	-0,14	+0,14	-0,45

Ces résultats confirment que les valeurs et les principes du scénario 2 constituent la base de la relation voulue par les participantes et participants. Ce scénario a atteint une cote très élevée de 4,59 après la séance.

La journée de consultation a permis aux gens d'approfondir leurs réflexions en déterminant pour chaque scénario les forces et les faiblesses, les avantages et les inconvénients et le terrain commun d'entente qui en découlait, c'est-à-dire les valeurs et principes importants sur lesquels devrait reposer la collaboration entre le Ministère et les communautés. Ces éléments sont repris dans les prochaines sections.

## **6. LES THÈMES TRANSVERSAUX IDENTIFIÉS LORS DES SÉANCES**

Six thèmes transversaux ont été identifiés dans toutes les séances. Tout mécanisme de collaboration devra tenir compte de ces éléments.

### **6.1. La prise en charge de son développement par la communauté**

La pleine reconnaissance de la prise en charge de son développement par la communauté est ressortie comme une des caractéristiques fondamentales sur laquelle devra reposer tout mécanisme de collaboration entre le Ministère et les communautés.

Cette dimension a été exprimée sans équivoque, maintes fois et de multiples façons, à toutes les séances. Les thèmes sous-jacents à ce grand thème principal sont les suivants.

La communauté doit avoir la capacité de se prendre en charge. Cela inclut les moyens pour se concerter, pour développer les diagnostics nécessaires et pour préparer et mettre en oeuvre des plans d'action. La consultation a révélé une grande variation de perspectives entre les treize provinces et territoires à cet égard. Dans certains cas, les gens affirmaient que les expériences des dix à quinze dernières années ont permis à la communauté de développer de grandes capacités de concertation et ils étaient fiers du succès connu. Ces communautés ont élaboré des mécanismes de représentation démocratique efficaces, quoique perfectibles. Leur capacité de recherche a permis d'étoffer des dossiers de représentation politique auprès des autorités provinciales ou municipales.

Dans d'autres cas, les gens disaient que leur communauté avait réalisé un certain progrès dans sa capacité de prise en charge mais que beaucoup de travail était encore nécessaire à cet égard. Dans certains cas, la province est très grande et les distances rendent difficile une prise en charge réelle. Dans d'autres cas, la population est très petite mais il y a une grande mouvance suivant les flux de travail et il faut reconstruire la cohésion avec de nouvelles personnes. Les plus petites communautés ont tenu à souligner comment les dynamiques de développement ont évolué au cours des années. Les revendications politiques affectent le tissu social de ces communautés ainsi que les relations avec la majorité et touchent même aux liens familiaux et sociaux. Les gens veulent vivre avec leurs voisins. Dans cet ordre d'idées, la prise en charge n'est pas synonyme de revendication politique.

Il y a une reconnaissance que les initiatives porteuses de succès ont toutes émané des communautés, mais qu'elles ont toutes reçu un appui des gouvernements fédéral, provincial et/ou municipal par la suite. Que ce soit dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'économie, de la culture ou autre, ce sont les communautés qui ont déterminé leurs enjeux et leurs priorités d'action. Dans toutes les séances, on affirme en général que la communauté doit continuer à définir ses enjeux et à déterminer ses besoins et ses priorités.

Il est nécessaire de donner un sens inclusif au terme « communauté ». Selon les participantes et les participants aux séances, il faut inclure les régions géographiques, les différents secteurs de développement, toute la diversité composant les communautés, les groupes émergents, et ne pas oublier les individus défavorisés.

La communauté doit continuer à jouer un rôle dans l'analyse du financement. Ce sous-thème faisait l'unanimité. **Il y avait des divergences de vue marquées concernant l'étendue de ce rôle.**

Dans certaines régions, on estime que ce rôle doit se limiter à l'élaboration d'un cadre de financement général lié aux besoins identifiés par la communauté et aux priorités retenues en conséquence. Dans d'autres régions, on veut voir ce rôle s'étendre jusqu'à la recommandation de l'allocation des fonds aux divers groupes, permettant ainsi à la communauté d'assumer une fonction d'arbitrage à cet égard. Lors de ces séances, il a été noté que l'arbitrage interne au sein des communautés est un défi positif qui peut

renforcer la communauté dans son intention de créer un réseau associatif fort, mais qui peut aussi être lourd de conséquences en créant des tensions parmi les groupes.

Puisque le Ministère et les communautés s'apprêtent à négocier des mécanismes asymétriques dont la nature et l'entendue pourraient varier d'une province et d'un territoire à l'autre, la question du rôle de la communauté dans l'analyse du financement revêt une importance capitale. Nous y reviendrons dans la section traitant des pistes de suivi.

## **6.2. Le rôle primordial du ministère du Patrimoine canadien**

Patrimoine canadien est le gardien de la stratégie nationale et joue plusieurs rôles des plus importants en appui au développement communautaire.

Ce thème a été explicité maintes fois dans toutes les consultations. La prise en charge de son développement par la communauté ne réduit pas pour autant le rôle du Ministère. Le mécanisme de collaboration est un outil qui doit permettre à tout l'appareil fédéral de reconnaître et d'appuyer la place centrale de la communauté dans son propre développement.

Les sous-thèmes identifiés sont les suivants.

Plusieurs séances ont recommandé que le volet de développement des communautés de langue officielle soit ajouté comme un des objectifs stratégiques explicites du Ministère.

Les participantes et participants ont mentionné à maintes reprises la nécessité de maximiser les retombées non financières des actions de Patrimoine canadien. L'influence du Ministère peut s'exercer dans de nombreux domaines, dont le démarchage effectué par les communautés, les nominations à des conseils, comités et groupes de travail, l'inclusion de clauses linguistiques dans les ententes fédérales-provinciales, à titre d'exemples.

Il y avait des gradations aussi dans la façon dont les communautés voient l'exercice de ce rôle primordial par Patrimoine canadien. Dans certaines provinces mieux nanties, les communautés sont relativement bien structurées et en pleine voie de développement. Dans ces cas, le rôle du Ministère se situe plutôt à un niveau d'influence interministérielle et intergouvernementale.

D'autres communautés ont clairement indiqué qu'elles sont encore à un stade de développement relativement peu avancé. Ces communautés sont caractérisées par le fait qu'outre le système scolaire, ce sont les organismes de bénévoles soutenus par Patrimoine canadien qui assurent la grande majorité des services offerts à la communauté. Dans ces cas, les gens ont expliqué comment les mécanismes de collaboration établis avec ce ministère fédéral augmentent la légitimité de la communauté et de ses organismes aux yeux des autorités provinciales et municipales dans certains cas et parfois, aux yeux de la majorité.

### **6.3. Un véritable partenariat entre Patrimoine canadien et les communautés**

Les consultations permettent de conclure sans équivoque la nécessité d'un véritable partenariat entre Patrimoine canadien et les communautés. Ce partenariat doit découler d'un choix politique exercé de part et d'autre et il doit être basé sur la confiance et le respect mutuels.

Toutes les séances ont validé et renforcé ce thème.

Les sous-thèmes identifiés sont les suivants.

Le mécanisme de collaboration devra être fondé sur cette déclaration de partenariat. Plusieurs séances ont vu la communauté exprimer une crainte liée à la possibilité d'un désengagement du Ministère face aux communautés, ou face à certains secteurs des communautés. L'implication des autres ministères ne doit pas être synonyme de désengagement de Patrimoine canadien dans son champ d'action; ces actions doivent se poursuivre.

La nature et les incidences de ce partenariat varieront d'une province et d'un territoire à l'autre, selon le niveau de développement des communautés. Dans certains cas, les communautés veulent une participation du Ministère dans leur exercice de planification. Les gens aimeraient connaître, entre autres, où se situe le Ministère par rapport à leurs priorités et quelle est sa marge de manœuvre. Dans d'autres cas, les communautés voient que Patrimoine canadien doit exercer un leadership au niveau de l'interministériel et de l'intergouvernemental et créer une synergie entre ces acteurs.

Plusieurs séances ont indiqué que le rôle de Patrimoine canadien est d'appuyer la communauté et non de la diriger. Dans cet ordre d'idées, les participantes et participants demandent au Ministère de respecter les structures et les processus décisionnels établis par les communautés. Lorsque ces structures sont contestées par certains, la communauté préfère prendre en main cet enjeu elle-même.

### **6.4. La dimension interministérielle**

Il faut quelque part dans l'appareil fédéral une autorité, encadrée par une politique du gouvernement fédéral qui est claire, en matière d'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire. Voilà comment a été caractérisé ce thème concernant la participation des autres ministères fédéraux à l'épanouissement des communautés. Ce thème a été abordé de multiples façons tout au long des consultations et a occupé une partie importante du temps des séances.

Les sous-thèmes identifiés sont les suivants.

Il faut que Patrimoine canadien demeure un interlocuteur très fort en faveur des communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Pour une véritable collaboration, il faut des ministères et agences qui sont des signataires sérieux et non des « touristes ».

La gradation dans ce thème reflétait aussi le niveau de développement des communautés.

Au minimum, toutes les séances voyaient la nécessité d'une action concertée entre les acteurs fédéraux sur des objectifs stratégiques en matière de reconnaissance et de vitalité des communautés. Quelques communautés ont exprimé par voie d'un fort consensus la nécessité de voir à la participation de certains ministères fédéraux au mécanisme de collaboration au niveau local.

Dans d'autres cas, les participantes et participants indiquaient que Patrimoine canadien devrait pouvoir agir comme véhicule du financement provenant d'autres ministères, et de point central pour l'imputabilité auprès des autorités ministérielles.

Enfin, certaines communautés qui reconnaissaient être aux premières étapes de leur développement affirmaient que Patrimoine canadien est le « lobbyiste » des communautés à l'intérieur du gouvernement fédéral.

### **6.5. Éliminer la lourdeur administrative**

Il est essentiel d'alléger et d'accélérer les démarches administratives.

Ce thème a fait l'unanimité dans toutes les consultations. Les gens ont clairement indiqué que les lourdeurs dans les formulaires de demande et les mécanismes de reddition de comptes ont dépassé le stade d'être de simples irritants. Dans plusieurs séances, les gens ont indiqué comment ces lourdeurs ont créé l'obligation pour les organismes de mettre en place un « bénévolat de gestion » qui est peu valorisant et qui a peu de valeur ajoutée en termes d'épanouissement de la communauté. Pis encore, ces lourdeurs épuisent les bénévoles.

Les séances ont confirmé la nécessité de mettre en place des processus administratifs simples et efficaces, tout en reconnaissant que « simple » veut dire « plus léger », mais pas nécessairement « plus facile ». Les participantes et participants ont aussi confirmé que la communauté est prête à rendre compte de ses actions, à être tenue imputable pour ses décisions et à assurer une imputabilité avec des conséquences.

### **6.6. Le développement de la citoyenneté**

Les communautés minoritaires ne sont pas des « groupes clients », mais des citoyens. On veut un modèle basé sur la citoyenneté, à titre de partenaire. On ne veut pas d'un modèle marchand où la communauté est considérée comme une clientèle, et encore moins d'un modèle d'assistés, où la communauté est vue comme bénéficiaire.

Ce thème a été exprimé souvent et avec beaucoup d'émotion par un grand nombre de participantes et participants. Les termes « clientèles » et « bénéficiaires » qui se retrouvent dans le guide de dialogue ont suscité des réactions vives et négatives.

La valeur inhérente à ce thème est la suivante : Lorsqu'un gouvernement travaille avec ses citoyennes et citoyens pour voir au développement de toutes ses communautés, incluant les communautés linguistiques, le pays en bénéficie.

## **7. LES CARACTÉRISTIQUES DU MÉCANISME DE COLLABORATION**

La question du mécanisme de collaboration était au cœur des consultations. Sans exception, toutes les séances ont confirmé la nécessité d'avoir un mécanisme de collaboration encadrant la relation entre Patrimoine canadien et les communautés. La raison en est fort simple selon les gens : Patrimoine canadien est le soutien privilégié du réseau communautaire. À quelques exceptions près, le Ministère est la seule source de financement continue pour le réseau associatif, par l'entremise du sous-volet *Collaboration avec le secteur communautaire*.

Toutes les séances ont confirmé, comme principe de fonctionnement, la nécessité d'établir des lieux décisionnels faisant la jonction entre la communauté et le Ministère.

Les consultations ont aussi permis de constater la grande diversité dans la situation des différentes communautés et dans les expériences vécues avec les mécanismes existants.

Un rapport synthèse ne peut qu'abstraire de ces situations certaines lignes directrices très générales, dont l'inclusivité, la concertation, la reddition de comptes, etc. Ce sont des thèmes et des valeurs qui étaient connus avant les consultations. Nous avons donc construit le tableau suivant, qui présente les caractéristiques essentielles de la collaboration et les principes de mise en œuvre du mécanisme de collaboration qui ont été identifiés par les participantes et participants à chacune des séances.

**Tableau 3 – Caractéristiques essentielles de la collaboration et principes appuyant la mise en oeuvre du mécanisme de collaboration**

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<p><b>COLOMBIE-BRITANNIQUE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il doit y avoir une reconnaissance de la spécificité de la communauté francophone en Colombie-Britannique.</li> <li>2. La communauté est en charge de son développement et on poursuit une stratégie d'engagement (engagement stratégique, participation de la communauté).</li> <li>3. On doit assurer l'équité socio-démographique, socio-géographique et culturelle.</li> <li>4. On doit rendre des comptes à l'intérieur de notre communauté et à l'extérieur (il faut s'insérer dans ce qui se passe ailleurs).</li> <li>5. Il faut séparer les mécanismes de gestion et les grands principes.</li> <li>6. On doit protéger les acquis. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ça signifie qu'il faut assurer une certaine continuité qui permet d'avoir une évolution, une continuité des services et des organismes. La communauté a besoin d'une certaine stabilité pour avoir un développement durable, une pérennité. On doit voir ceci dans une vision d'ensemble, une vision élargie : on veut mettre l'accent sur la protection des acquis de la communauté dans la totalité, donc les services, et non sur les acquis des organismes eux-mêmes.</li> <li>• Ça doit se faire dans le contexte des fonds disponibles.</li> <li>• Ça ne doit pas entraver l'évolution de la communauté. Il faut reconnaître l'évolution de la communauté et les besoins émergents. Les deux se complètent et sont interreliés. Il n'y a pas de consensus par rapport à la signification concrète de cette valeur. C'est une valeur qui appartient à la communauté, elle doit se parler. Pour certains, c'est Patrimoine canadien qui devra l'interpréter et la mettre en œuvre.</li> </ul> </li> <li>7. Il faut reconnaître l'expertise en développement communautaire tant au niveau communautaire qu'au sein du Ministère. Il faut une relation constamment nourrie, une interaction, un partenariat pour maximiser le développement et l'utilisation de cette expertise.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le rôle de Patrimoine canadien est de reconnaître et d'appuyer la place centrale de la communauté dans son propre développement. L'appui doit se faire de façon équitable et doit reconnaître les différences entre les provinces et au sein de la province. La communauté veut qu'il y ait une vision à long terme qui soit reconnue dans un mécanisme. Le partenariat est réciproque : Patrimoine canadien a un travail important à faire et la communauté veut l'appuyer dans ce travail.</li> <li>2. L'équité signifie chances égales, critères égaux et prise en compte des particularités, des réalités de développement. On doit miser sur ce qui a déjà été accompli, développer des partenariats au sein du réseau associatif, soutenir les associations qui ont du mal. La communauté doit avoir un esprit d'ouverture. Il faut assurer l'équité au niveau des réalités démographiques et géographiques.</li> <li>3. Une fois que l'entente est signée, elle doit être respectée.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
ALBERTA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté veut une relation de partenariat qui permet de conjuguer les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien et les besoins et priorités de la communauté, définis à partir de la base. <ul style="list-style-type: none"> <li>• On doit trouver la tangente entre la relation verticale actuelle et la collaboration horizontale, d'égal à égal.</li> <li>• On doit pouvoir échanger, travailler avec les agents plutôt que de tenter de les séduire pour obtenir une recommandation positive. Ils ont un rôle de service.</li> <li>• Les agents de Patrimoine canadien doivent faciliter l'accès à l'appareil fédéral et aux meilleures pratiques de développement communautaire au pays. Ils doivent être plus que des analystes de demandes.</li> </ul> </li> <li>2. On veut une approche de collaboration soutenue et flexible. On préfère un comité conjoint où la communauté a un pouvoir égal, mais on ne veut pas des consultations perpétuelles sur les choses courantes comme l'allocation des fonds. Certains soulignent le déséquilibre fondamental dans la relation gouvernement-communauté. On doit alléger le processus de décision d'allocation des fonds pour concentrer les efforts sur la mobilisation de la communauté autour des objectifs de développement.</li> <li>3. On veut que le Ministère démontre dans ses gestes le respect des ententes avec les communautés. La machine administrative doit démontrer un respect des échéanciers, des calendriers, des réclamations, des versements, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté veut une relation de partenariat qui permet de conjuguer les objectifs stratégiques de Patrimoine canadien et les besoins et priorités de la communauté, définis à partir de la base.</li> <li>2. On veut une approche de collaboration soutenue et flexible. On préfère un comité conjoint où la communauté a un pouvoir égal, mais on ne veut pas des consultations perpétuelles sur les choses courantes comme l'allocation des fonds.</li> <li>3. On veut que le Ministère démontre dans ses gestes le respect des ententes avec les communautés. La machine administrative doit démontrer un respect des échéanciers, des calendriers, des réclamations, des versements, etc.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<p><b>SASKATCHEWAN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté se prend en charge On doit reconnaître que la communauté a développé ses capacités, son autonomie et ses structures démocratiques et qu'elle détient l'expertise du développement communautaire. C'est à la communauté d'assurer son développement et cette responsabilité doit être reconnue par Patrimoine canadien.</li> <li>2. Le partenariat La communauté et Patrimoine canadien définissent ensemble leurs rôles et responsabilités, et ils évaluent leur partenariat ensemble. Quand on parle de partenariat, la communauté ne tient pas un rôle de client ou de bénéficiaire. La communauté élabore ses priorités globales et gère ses enjeux de développement. C'est un partenariat d'égal à égal; chaque partie a besoin de l'autre et les deux doivent travailler ensemble pour que ça fonctionne. Il y a un respect mutuel. La valeur réelle de la contribution de chacun est comparable; celle du Ministère est financière surtout, et celle de la communauté est davantage sous forme de bénévolat mais elle doit être appréciée à sa juste valeur. Il faut que le gouvernement fédéral reconnaisse l'entreprise communautaire.  La communauté cherche à avoir un partenariat avec le gouvernement fédéral dans son ensemble; cela comprend le Conseil privé et le Conseil du Trésor.</li> <li>3. La flexibilité administrative Il faut agir sur l'offre et aussi sur la demande. Patrimoine canadien est l'appui le plus important du réseau communautaire; il faut assurer la stabilité et la pérennité de ce réseau. On cherche à consolider le réseau communautaire, on veut une participation accrue.  Patrimoine canadien a un rôle central à jouer en matière de culture, et face à l'interministériel. Il faut une participation beaucoup plus proactive. Toutefois, Patrimoine canadien ne peut pas être le seul à jouer un rôle dans la consolidation du réseau. Il y a d'autres ministères qui doivent être impliqués.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'interministériel : La communauté a de multiples partenaires fédéraux. Il faut explorer des façons de les inclure dans l'entente dans le contexte du Plan d'action pour les langues officielles, mais il y a des conditions.</li> <li>2. L'asymétrie intra-provinciale : La communauté endosse le principe de l'asymétrie à l'intérieur de la province, dans un contexte de stabilité, de pérennité et de consolidation. Les niveaux différents de développement au niveau de la communauté impliquent l'asymétrie dans la façon d'appuyer chaque communauté locale.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<b>MANITOBA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'interministériel Lorsque l'on parle de collaboration, on inclut nécessairement la participation d'autres ministères fédéraux à la mise en œuvre du plan global, aux niveaux local et régional. On a vu depuis 10 ans que l'interministériel peut fonctionner, mais il doit être mis en œuvre à l'échelle régionale et locale et il faut un ministère champion. Patrimoine canadien doit être un champion de l'interministériel, et il doit avoir un certain pouvoir.</li> <li>2. Une politique fédérale et le pouvoir donné à Patrimoine canadien Il faut quelque part dans la machine fédérale une autorité, encadrée par une politique du gouvernement fédéral qui est claire. Il faut que Patrimoine canadien demeure un interlocuteur très fort en faveur des minorités, mais il ne semble pas avoir l'autorité d'ouvrir des portes. Pour qu'il y ait une véritable « Collaboration », il faut des signataires sérieux. Il faut un mécanisme local qui assurera la participation des autres ministères fédéraux. Patrimoine canadien devrait pouvoir agir comme véhicule du financement provenant d'autres ministères, et de point central pour l'imputabilité auprès des autorités ministérielles.</li> <li>3. L'équité entre les groupes en termes d'accès à l'appui du Ministère L'équité entre les groupes signifie des chances égales pour tous les groupes, par rapport aux nouveaux besoins qu'on peut identifier dans la communauté. Les groupes les plus petits peuvent être marginalisés; il faut s'assurer que toutes les priorités sont bien reflétées, qu'on revienne assez souvent sur ces priorités, et non pas tous les 5 ans. On précise qu'« équité » ne veut pas dire « égalité ». On parle d'un accès équitable mais aussi de collaborations avec d'autres groupes qui ne cadrent pas dans les ententes.</li> <li>4. La transparence On veut un processus plus public qu'il ne l'est aujourd'hui. Patrimoine canadien et la communauté ont tous les deux une responsabilité sur ce plan. Il faut que le processus d'élaboration du plan de développement global soit beaucoup plus ouvert. On doit faire une plus grande sensibilisation aux échéanciers; il faut que les étapes, les acteurs soient clairs pour favoriser la plus grande participation.</li> <li>5. La prise en charge par la communauté de son développement On doit s'assurer que cette valeur est toujours vivante; on ne veut pas perdre les acquis. La communauté a développé une capacité interne de compétences, d'expertises, de connaissances nécessaires et d'habiletés en développement communautaire. C'est à la communauté de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté va définir les enjeux auxquels elle va s'attarder au courant des cinq prochaines années.</li> <li>2. Les enjeux sont définis par la communauté avec la collaboration et l'appui de Patrimoine canadien et d'autres ministères, qui participent au dialogue pour déterminer la meilleure façon d'affronter ces enjeux. Les ministères doivent contribuer à l'effort avec transparence et respect, dans un partenariat véritable.</li> <li>3. La détermination des enjeux suppose une capacité de diagnostic et de recherche, des connaissances plutôt que des impressions. La prise de décisions fondée sur la connaissance requiert des ressources, l'accès à la recherche et des perspectives nationales.</li> <li>4. La prise en charge par la communauté devrait aller jusqu'à l'arbitrage de son propre développement, avec imputabilité pour les résultats. Il doit y avoir un élément d'évaluation quelconque et la capacité de juger de la performance. La communauté doit assumer aussi les conséquences qui découlent de l'arbitrage, dont les conflits qui peuvent émerger de temps à autre.</li> <li>5. La responsabilité de Patrimoine canadien est d'équiper la communauté pour qu'elle puisse se prendre en charge et faire l'arbitrage elle-même. Tous les groupes doivent être équipés de façon comparable en matière d'accès aux connaissances et de capacité de recherche.</li> <li>6. La communauté veut baser la collaboration avec les groupes sur le principe des chances égales. On comprend qu'il doit y avoir des conditions.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
	<p>poursuivre ce développement. La prise en charge implique une responsabilisation. La communauté doit négocier les objectifs et s'arbitrer sur les moyens. La communauté doit être capable de se concerter pour définir ses objectifs, de s'évaluer selon les résultats obtenus et de faire l'arbitrage des besoins nouveaux; c'est difficile et ça prend une grande maturité. Le sentiment de prise en charge se traduit par le pouvoir de prendre les décisions ensemble. Dans un tel contexte, les partenaires gouvernementaux ne sont pas « l'État Providence », mais des partenaires réels qui peuvent mesurer leur contribution selon les résultats obtenus et évaluer leur propre performance en appui au développement des communautés.</p> <p>En somme, le message de la communauté à Patrimoine canadien est : « Aidez-nous à mieux nous prendre en charge ». La communauté peut clairement se prendre en charge et en assumer les conséquences et les risques.</p>	

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
ONTARIO NORD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership partagé dans la communauté : Pour maximiser les retombées du programme, il faut se donner un lieu décisionnel de la communauté. La représentation géographique (et sectorielle le cas échéant) est importante. Il faut trouver la bonne façon d'assurer la représentation de divers intérêts, en particulier celle des groupes et des régions sous-développés ou sous-représentés. Ce lieu décisionnel doit favoriser la cohésion et mener à l'émergence d'une voix politique, semblable à un consortium. Ce lieu doit aussi rehausser la crédibilité de tous les joueurs au sein de la communauté dans son ensemble, hors du cercle restreint des communautés de langue officielle en situation minoritaire.</li> <li>2. Leadership partagé entre la communauté et Patrimoine canadien : Pour la réalisation des objectifs de développement de la communauté, il faut un lieu de jonction entre la communauté et le gouvernement, un lieu décisionnel qui outille les communautés et qui regroupe tous les joueurs, dont Patrimoine canadien. Le rôle du Ministère dans cette collaboration doit être de trois ordres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un rôle d'appui à la communauté dans ses efforts de développement;</li> <li>• un rôle de concertation au niveau gouvernemental – il doit faire le lien et la concertation avec les autres ministères;</li> <li>• un rôle de facilitateur – il doit s'assurer qu'il y a une médiation effective au sein de la communauté, sans être lui-même le médiateur.</li> </ul> </li> <li>3. Séparation de la fonction politique et de la fonction de gestion : Il faut garder séparées la fonction de concertation politique, qui a lieu entre la communauté et le Ministère, et la fonction de gestion de l'enveloppe. Une gestion séparée de l'enveloppe assurerait la transparence.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'ouverture à de nouveaux groupes</li> <li>2. L'innovation pour tous les nouveaux groupes</li> <li>3. La continuité de développement</li> <li>4. La programmation, les projets, la stabilité</li> </ol> <p>Il faut penser à la permanence et à la stabilité : Il est important pour les communautés que l'on fasse une place de choix à une programmation stable et à long terme, qu'on s'assure que cette programmation est efficace, et qu'on établisse des normes de qualité. Mais il faut tout autant voir à l'inclusivité du processus : les projets sont importants pour les nouveaux groupes, qui doivent être intégrés dans la collaboration avec le Ministère avec le plein soutien du secteur associatif déjà établi.</p> <p>La stabilité et la continuité du développement passeront par la programmation (ressources humaines, organisation) et l'innovation passera par les projets.</p>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<p><b>ONTARIO SUD</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. On doit maximiser les retombées non financières de la contribution de Patrimoine canadien. Ceci inclut par exemple le démarchage, les nominations, l'inclusion de clauses linguistiques dans les ententes fédérales-provinciales.</li> <li>2. Il faut une action concertée des ministères fédéraux. C'est la responsabilité de Patrimoine canadien d'inciter les autres ministères à appuyer le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire et à être redevables envers elles. La communauté veut donc que le Ministère soit son lobbyiste auprès des autres ministères fédéraux.</li> <li>3. La collaboration doit augmenter la capacité d'agir des communautés.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il faut investir une partie de l'enveloppe dans des organismes qui vont pouvoir assurer leur propre autosuffisance. Il y a un corollaire à ce principe : une fois que le projet est autosuffisant, il devrait fonctionner tout seul. Si les projets sont financés pour être autosuffisants, ils ne peuvent plus revenir.</li> <li>2. Il faudra des critères établis conjointement; pour établir ces critères, il faudra un processus communautaire imputable et représentatif.</li> <li>3. Une fois les critères établis, Patrimoine canadien doit faire son travail. Les décisions de Patrimoine canadien doivent suivre des lignes intègres et être justifiées par le Ministère auprès de la communauté. Le groupe a des opinions variées concernant le niveau de participation de la communauté aux décisions d'allocation des fonds. Selon certains, la communauté ne doit pas obligatoirement participer directement au mécanisme d'attribution des fonds. D'autres estiment que la communauté doit y participer pour mieux refléter la spécificité de la communauté; cela ne pose pas problème si un mécanisme d'imputabilité accompagne le mécanisme d'allocation des fonds.</li> <li>4. Il faut concevoir un nouveau système, un nouveau mécanisme de collaboration basé sur une nouvelle façon de définir le rôle des agents de Patrimoine canadien. Dans ce nouveau système, les agents doivent en particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• être des facilitateurs du développement communautaire;</li> <li>• appuyer le développement organisationnel;</li> <li>• agir comme analystes du</li> </ul> </li> </ol>

<b>IDENTIFICATION DE LA SÉANCE</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION</b>	<b>PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME</b>
		développement des communautés.

<b>IDENTIFICATION DE LA SÉANCE</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION</b>	<b>PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME</b>
<b>ONTARIO EST</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrimoine canadien doit gérer les finances du programme.</li> <li>2. Pour maximiser les retombées de la collaboration, il faut une planification commune à l'ensemble de la communauté.</li> <li>3. Il faut séparer la planification et la gestion de l'enveloppe.</li> <li>4. On doit tenir compte de l'inclusion et de la diversité de la communauté.</li> <li>5. Il faut une forme de péréquation de l'enveloppe.</li> <li>6. On doit outiller le milieu pour lui permettre de faire face à ses défis.</li> <li>7. Dans la planification commune, il doit y avoir un élément d'inclusion de la concertation.</li> <li>8. On doit reconnaître l'asymétrie à l'intérieur de l'Ontario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté fait une planification commune, s'abstient de la gestion de l'enveloppe et travaille sur la programmation.</li> <li>2. On sépare la planification de la gestion des fonds. La planification reviendrait à la communauté et la gestion reviendrait à Patrimoine canadien.</li> <li>3. La communauté et Patrimoine canadien développent ensemble un cadre de planification et d'allocation des ressources.</li> <li>4. L'attribution spécifique des fonds revient à Patrimoine canadien en fonction des priorités.</li> <li>5. La communauté détermine les grandes priorités. Le Ministère détermine un cadre de planification stratégique et un cadre d'allocation des ressources par rapport à ces priorités.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
QUÉBEC URBAIN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'abord et avant tout, comme principe, il faut un consensus quant à la distribution équitable des ressources entre les minorités anglophone et francophone.</li> <li>2. La définition des bases des mécanismes de coopération devrait s'éloigner des considérations monétaires pour se concentrer sur les valeurs, les objectifs et les priorités.</li> <li>3. Patrimoine canadien joue et doit continuer de jouer un rôle de premier plan auprès de la collectivité anglophone du Québec. Patrimoine canadien doit se faire le champion des langues minoritaires et d'autres ministères doivent aussi avoir leurs champions pour que l'ensemble du gouvernement fédéral soit perçu comme le grand défenseur des langues officielles. Grâce à des efforts bien coordonnés et la contribution de tous les ministères dans leur mandat respectif, les résultats seront au rendez-vous.</li> <li>4. La collectivité doit être aux commandes en ce qui a trait aux priorités. Il est reconnu que la présente structure de représentation n'est pas entièrement inclusive et que les participants à la table de discussion doivent solliciter une participation plus élargie. Les groupes individuels qui reçoivent présentement du financement doivent regarder le développement de la collectivité d'un point de vue plus large et à plus long terme.</li> <li>5. Le mécanisme de coopération doit offrir un espace pour discuter et traiter des défis ainsi que des enjeux au jour le jour par des consultations. Les mots-clés ici sont l'horizontalité, l'équité et le partenariat.</li> <li>6. La collectivité, en collaborant activement avec Patrimoine canadien, doit rechercher : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une entente sur la représentation — qui représente la collectivité et à quel moment les groupes individuels seront appelés à prendre part au processus;</li> <li>• un processus collaboratif de prise de décision et de définition des priorités stratégiques;</li> <li>• la clarification des attentes mutuelles entre le ministère et la collectivité;</li> <li>• l'allocation équitable du budget et des critères communs d'allocation qui respectent les groupes, secteurs et régions;</li> <li>• non pas la prise de décision quant à l'allocation spécifique de fonds à des groupes individuels, mais plutôt une occasion de les étudier ou un mécanisme d'appel.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusivité et diversité : en termes opérationnels, les inégalités devront être corrigées au fur et à mesure; il se pourrait qu'à certains moments, Patrimoine canadien soit appelé à arbitrer les litiges.</li> <li>2. Partenariat de collaboration : la collectivité et le gouvernement doivent s'asseoir à une même table de concertation.</li> <li>3. Les participants à cette table de concertation devraient être en mesure de décider des priorités. Par contre, on ne s'entend pas à savoir si ce groupe aura un pouvoir décisionnel ou simplement consultatif quant à l'allocation du financement.</li> <li>4. L'idée d'un comité paritaire pour traiter de ces questions est endossée, mais le groupe s'entend pour dire que la collectivité n'est pas encore prête à former un comité décisionnel de ce genre..</li> <li>5. Il faudra distinguer le processus de définition des objectifs et des priorités (qui traite d'idées, de principes, de valeurs, de planification stratégique, etc.) du processus d'allocation du financement. On ne s'entend pas à savoir si oui ou non l'allocation des fonds devrait faire partie des responsabilités de la collectivité. Certains participants suggèrent que la communauté ait le droit d'évaluer les demandes de financement.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
QUÉBEC RURAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vision et le cadre de travail se doivent d'être très larges. Il faut traiter des priorités de ces communautés et Patrimoine canadien doit fournir un éventail suffisamment élargi pour permettre de tenir divers types d'activités et offrir l'accès au financement à divers types de groupements. Les lignes directrices doivent être accueillantes plutôt que restrictives.</li> <li>2. Le défi que présente l'accès au financement n'est pas toujours facile à surmonter pour les petits regroupements. Il existe toutes sortes de fonds, mais la difficulté consiste à y avoir accès. S'informer sur ces sources de financement constitue une première étape, mais leur convivialité demeure une deuxième étape essentielle. L'accès à des fonds provenant de programmes multiples serait préférable. Il est essentiel pour la communauté anglophone d'avoir accès à du financement provenant de divers ministères, mais le gouvernement doit rationaliser ce financement de façon à éliminer les doublons superflus. La relation avec le gouvernement doit être simple, idéalement par un guichet unique et direct.</li> <li>3. Il est nécessaire de modifier la culture générale de nos relations, surtout au sein de nos regroupements, pour la faire passer de négative à positive.</li> <li>4. Il est essentiel d'offrir du financement sur plusieurs années. C'est un enjeu majeur en milieu rural, où la capacité de rédiger des propositions et des rapports se trouve limitée.</li> <li>5. Non seulement le gouvernement, mais les collectivités urbaines également doivent apprendre à mieux connaître les collectivités rurales. Ces communautés rurales sont bien différentes de nos perceptions habituelles et ce, de plus d'une façon.</li> <li>6. Les communautés rurales anglophones manquent de masse critique. Il faudra tenir compte de ce fait lors de l'implantation du programme.</li> <li>7. Il est essentiel de surveiller plus attentivement et plus fréquemment la vitalité des collectivités.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les collectivités, tout comme le gouvernement, doivent être tenues redevables et doivent aussi être mutuellement redevables.</li> <li>2. La vitalité de la collectivité requiert une surveillance fréquente.</li> <li>3. La co-gestion doit mettre l'emphase sur la pensée stratégique plutôt que sur les enjeux opérationnels.</li> <li>4. La rédaction de rapports doit être rationalisée.</li> <li>5. Patrimoine canadien doit demeurer le guichet principal, sans toutefois être unique, vers le gouvernement fédéral.</li> <li>6. Il faut un niveau de financement plus équitable.</li> <li>7. Patrimoine canadien doit être activement à l'écoute des collectivités.</li> <li>8. Les collectivités rurales doivent être préparées au changement et doivent être soutenues pour y arriver.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<b>NOUVEAU-BRUNSWICK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La reconnaissance du caractère particulier du Nouveau-Brunswick, aux plans législatif et social.</li> <li>2. La reconnaissance des mécanismes de concertation développés par la communauté.</li> <li>3. La prise en charge de l'identification des priorités de développement par la communauté avec l'appui de Patrimoine canadien.</li> <li>4. La reconnaissance de la communauté comme « partenaire » et non « client ».</li> <li>5. La performance de la communauté et du gouvernement. On doit être plus stratégique et plus inclusif.</li> <li>6. L'outillage de la communauté.</li> <li>7. L'interministériel et le maintien du chantier actuel de Patrimoine canadien. L'implication des autres ministères ne doit pas être synonyme de désengagement de Patrimoine canadien.</li> <li>8. L'interministériel et l'intergouvernemental comme un deuxième levier.</li> <li>9. Le développement de la gouvernance civile et locale.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Le caractère particulier du Nouveau-Brunswick devrait être dans les ententes et dans les mécanismes.</b>  Le caractère particulier du Nouveau-Brunswick a plusieurs dimensions. Au-delà des nombres, de la proportion de francophones et du fait que la province est la seule qui soit officiellement bilingue, il faut voir la vitalité, les responsabilités et le devoir de réussir et de tendre la main aux communautés. Les moyens doivent être égaux aux besoins, aller jusqu'à prévoir une « politique de discrimination positive » permettant d'être dans tous les secteurs et d'être présents autant en milieu urbain que rural.</li> <li>2. <b>Il faut améliorer et rendre plus inclusif le mécanisme existant.</b>  Le Forum et la Convention sont des mécanismes solides de concertation et d'orientation de la communauté. Il faut que les groupes moins bien structurés puissent avoir de la place. On ne veut pas revoir complètement le forum, le mécanisme, il faut l'améliorer : examiner le mode d'attribution des fonds, réduire le montant d'énergie investi dans la gestion de l'entente et motiver les organismes à s'organiser davantage. Et il faut les moyens de le faire.  Il est question d'appui aux ayant droits, c'est-à-dire les enfants de souche acadienne, mais de plus en plus on parle de la diversité. Il y a d'autres ayant droits (nouveaux francophones). La communauté a besoin d'appui, d'infrastructures, de ressources pour aller chercher ces nouveaux francophones.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
		<p><b>3. Il faut outiller la communauté pour qu'elle puisse participer dans des ententes tripartites.</b></p> <p>La maturité de la communauté et son niveau de développement exigent un partenariat plus large. Il faut un levier autre, un partenariat tripartite communauté – gouvernements – secteur privé. On parle de synergie intergouvernementale avec le fédéral, la province et les municipalités. Dans ce partenariat, Patrimoine canadien doit assumer un rôle de leadership, et non de simple facilitateur. Ce partenariat permet d'aller plus loin; il ne doit pas être de nature à bloquer ou ralentir ce qui se fait déjà dans un partenariat bipartite entre la communauté et Patrimoine canadien.</p> <p>Dans un premier temps, ce partenariat tripartite doit être communauté – fédéral – province. Il faut se donner le temps de cheminer vers un réel travail tripartite. Ça pourrait correspondre au prochain cycle de cinq ans du programme.</p> <p><b>4. Le mécanisme doit servir à développer la gouvernance civile et locale et la participation citoyenne.</b></p> <p>Bénévolat signifie citoyenneté, communauté active, communauté citoyenne. Patrimoine canadien doit reconnaître la valeur, économique et autre, du bénévolat dans le développement communautaire. On doit voir cela comme un enrichissement de la communauté, même s'il est difficile d'y attacher une valeur économique. En termes financiers, on ne peut pas demander à la communauté d'apporter un investissement en argent. Les ressources humaines ont une</p>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
		<p>valeur financière, les bénévoles en particulier.</p> <p>La communauté veut être financée et non subventionnée; elle veut être imputable, prendre ses responsabilités. Il doit y avoir des changements majeurs (au niveau de l'enveloppe et à plusieurs autres niveaux); Patrimoine canadien doit reconnaître que les associations, les institutions francophones rendent des services à la société canadienne, et qu'elles méritent d'être vues comme des partenaires qui méritent l'égard réservé à des collaborateurs de longue date.</p>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<b>ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour maximiser les retombées du programme, il faut adopter une approche centrée sur la communauté, qui stimule le développement de la capacité d'action sociale tout en assurant le maintien et le développement des services à la communauté francophone.</li> <li>2. Il faut que le système soit inclusif au niveau des organismes, dans l'élaboration des plans de développement global notamment. De ce côté, il faut d'abord faire notre propre ménage et nous concerter; ceci précède la relation avec Patrimoine canadien et avec les autres ministères. Les organismes de la communauté doivent aussi travailler avec des groupes de la majorité sur des dossiers sociaux qui ne se limitent pas à la minorité linguistique.</li> <li>3. Il faut aussi être inclusif au niveau des individus, en tenant compte des revenus familiaux, des niveaux d'alphabétisme et d'autres facteurs qui déterminent la capacité des gens de participer. Si la vie en français est inaccessible économiquement, dans le domaine de la culture par exemple, les programmes bénéficient davantage ceux qui en ont le moins besoin. Les organismes de la communauté francophone de l'Île-du-Prince-Édouard se veulent des institutions inclusives, diversifiées, ouvertes et démocratiques.</li> <li>4. Il faut éviter d'imposer des exigences additionnelles au niveau des rapports. Il faut que le formulaire de demande soit bref et simple. Dans le cas où l'interministériel prendrait de l'importance, il faut bien réaliser qu'il ne sera pas possible d'en arriver à une seule demande d'appui qui soit acceptable pour tous les ministères.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'inclusivité : Il faut faire place à la plus grande participation possible des groupes et des individus et il faut soutenir cette participation.</li> <li>2. L'interministériel : Il faut multiplier les sources d'appui au développement de la communauté, auprès des autres ministères fédéraux et auprès de la province.</li> <li>3. La simplicité administrative : Il faut faire en sorte que les organismes consacrent la plus grande part de leurs efforts à appuyer le développement de leurs communautés plutôt qu'à répondre à des exigences administratives.</li> <li>4. Le partenariat (« ensemble ») : Il faut une collaboration entre égaux avec Patrimoine canadien. La communauté et le Ministère sont des partenaires dans le développement la communauté.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
NOUVELLE-ÉCOSSE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La communauté doit déterminer ses propres priorités. La communauté doit être définie de façon inclusive. Tout le monde n'identifie pas les besoins de la même façon, mais il faut que les actions convergent tout en reconnaissant les étapes du développement. Il faut qu'une vision commune soit élaborée. Le Plan de développement global doit servir d'élément rassembleur et de réseautage. La méthode d'établissement des priorités est cruciale, elle doit permettre de faire des choix difficiles.</li> <li>2. On doit viser le développement durable pour avoir des structures permanentes stables et soutenues aux niveaux provincial et local. Les organismes de la communauté ont un grand nombre de bénévoles, et ils ont besoin de l'appui d'un personnel permanent. Ils ont besoin de stabilité organisationnelle : il faut une certaine garantie de personnel permanent qui ne soit pas entièrement dépendante sur le renouvellement des ententes. Là où les structures permanentes existent, il faut consolider les acquis; les communautés ont besoin d'appui au réseau communautaire.</li> <li>3. Il faut assurer la transparence et la reddition de comptes. On doit avoir une liste de critères connus pour permettre à Patrimoine canadien et aux communautés de rendre des comptes et d'être transparents. L'efficacité est essentielle.</li> <li>4. On doit fonder les actions sur une bonne base de connaissance des facteurs du développement communautaire et sur la sensibilisation de la population. Il faut respecter le processus démocratique au sein des associations. On doit avoir les moyens de consulter les leaders, mais aussi la population. Les organismes ne doivent pas présumer des priorités de la population. C'est là que la question de la sensibilisation et de l'éducation prend toute son importance, puisqu'il est peu utile de consulter pour obtenir des opinions qui ne sont pas fondées sur des connaissances. Patrimoine canadien assume le leadership des connaissances sur les questions prioritaires communes à l'ensemble des communautés de langue officielle en situation minoritaire (l'immigration, l'éducation).</li> <li>5. La collaboration doit reposer sur le respect mutuel et une compréhension commune entre Patrimoine canadien et les communautés. Le Ministère et la communauté doivent assumer les échecs et célébrer les succès ensemble.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il faut des ententes pour encadrer la collaboration, y compris des échéanciers, et il faut respecter ces ententes.</li> <li>2. Il faut trouver des moyens d'assurer la stabilité des organismes avec une reconduction automatique des ententes.</li> <li>3. Il faut une forme d'imputabilité de Patrimoine canadien face à la communauté.</li> <li>4. Il faut une imputabilité de la communauté face au Plan de développement global.</li> <li>5. Patrimoine canadien doit jouer son rôle interministériel.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<b>TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le partage des objectifs communs pour rencontrer les besoins de la communauté locale. <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification des priorités se fait par la communauté, avec l'appui de Patrimoine canadien. Cet appui demande une participation active; ça ne doit pas être seulement : « donnez-nous de l'argent ». Il y a peut-être des pistes d'action auxquelles la communauté n'aurait pas pensé. Patrimoine canadien y apporte des expertises, des pratiques exemplaires et de l'innovation.</li> </ul> </li> <li>2. Le partenariat : la communauté et le Ministère doivent dialoguer, travailler ensemble, dans le respect et l'égalité. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenariat est un des principes de base d'une nouvelle relation.</li> <li>• Les besoins sont identifiés par la communauté et les priorités sont reconnues par la communauté comme étant les siennes.</li> <li>• Le dialogue constant permet d'équilibrer le pouvoir de deux parties inégales pour que chacun en retire un bénéfice.</li> </ul> </li> <li>3. La transparence et l'imputabilité dans les deux sens : elles existent dans beaucoup de domaines, et pas seulement au niveau purement financier. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles doivent caractériser le processus d'établissement des priorités de la communauté. Il faut cependant voir à réduire le fardeau démocratique dans la mesure du possible.</li> <li>• Elles s'appliquent au niveau du gouvernement, au-delà de Patrimoine canadien.</li> <li>• Elles s'appliquent également au niveau de l'administration.</li> </ul> </li> <li>4. La simplicité de l'organisation de la communauté. Sans déresponsabiliser les divers ministères et niveaux de gouvernement, on ne doit pas exiger de la communauté une sur-organisation pour répondre aux structures publiques; il faut plutôt permettre la consolidation des réseaux communautaires, tout en reconnaissant la présence de groupes d'intérêt. Ceci comporte un risque pour la crédibilité de l'organisme principal, pluridisciplinaire et non spécialisé.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La simplicité et l'efficacité. Simple signifie plus léger, mais pas forcément « facile »; il faudra atteindre des résultats et être en mesure de le démontrer.</li> <li>2. Le respect du bénévolat.</li> <li>3. Le partenariat au niveau de la mise en œuvre doit inclure les instances locales les plus proches de la communauté.</li> <li>4. L'inclusivité. Il faut notamment impliquer les jeunes, les francophiles.</li> <li>5. L'imputabilité.</li> <li>6. Le mécanisme doit tenir compte du plan de développement global, défini au niveau de la communauté avec l'implication de Patrimoine canadien.</li> <li>7. Une fois le partenariat établi, il faut définir des règles qui assureront le respect de ces principes.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
YUKON	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour maximiser les retombées de la collaboration, il faut qu'il y ait la permanence dans le financement des programmes. Ce qu'on attend est un engagement de Patrimoine canadien sur du long terme (exemple : les projets de société) pour supporter les infrastructures mises sur pied ou à mettre sur pied. Il faut consolider les acquis et aller plus loin, mais il faut plus d'argent.</li> <li>2. Il faut ouvrir l'enveloppe et négocier. Si le montant de l'enveloppe est arrêté, on n'appelle pas ça de la négociation. Un partenariat doit être un partenariat. Au Yukon, la communauté veut être assise à la table, elle veut une meilleure reconnaissance et le respect de ses besoins.</li> <li>3. Les nouveaux besoins doivent être inclus dans les projets spéciaux qui sont à renégocier d'année en année. Tous les projets spéciaux sont financés avec d'autres sources de financement.</li> <li>4. La communauté entend continuer à avoir un rôle dans l'analyse du financement.</li> <li>5. La question de l'asymétrie est importante. Il faut reconnaître les résultats atteints et tenir compte des besoins actuels. La communauté franco-yukonnaise veut convaincre le Ministère qu'elle est un modèle.</li> <li>6. Il faut reconnaître la responsabilité de la communauté et du Ministère vis-à-vis de la relation avec les francophiles.</li> <li>7. Patrimoine canadien a un rôle à jouer au niveau de l'action sociale. Le gouvernement doit comprendre qu'il n'y a pas que les ententes. Il y a un gros travail d'action sociale à faire pour que les autres ministères agissent pour les droits des francophones. On s'attend à ce que Patrimoine canadien appuie la communauté par une sensibilisation auprès des autres ministères.</li> <li>8. Patrimoine canadien doit conserver ses objectifs du Programme d'appui aux langues officielles. Ce sont des balises respectueuses et réalistes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un financement pluriannuel.</li> <li>2. Des centres de décision (de pouvoir) bien définis.</li> <li>3. Un mécanisme qui sert la légitimité des francophones.</li> <li>4. Une action sociale soutenue, qui tient compte du contexte politique très changeant.</li> <li>5. Un rôle d'appui et de rassembleur pour Patrimoine canadien, qui doit être la courroie de transmission vers d'autres ministères.</li> <li>6. Un regard critique sur l'influence de Patrimoine canadien auprès des autres ministères.</li> <li>7. Des objectifs communautaires et ministériels qui se rejoignent (l'action concertée).</li> <li>8. Un dialogue soutenu sur l'équilibre entre le développement communautaire et le maintien des infrastructures.</li> <li>9. La reconnaissance d'une cohésion très forte dans la communauté.</li> <li>10. Une échelle variable qui s'adapte aux réalités du Yukon.</li> <li>11. Un réseautage régional et national simplifié.</li> <li>12. Un allègement du plan de développement global, une poursuite de la concertation et l'inclusion des francophiles, avec des ressources adéquates.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<b>TERRITOIRES DU NORD-OUEST</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. On doit viser la vitalité communautaire. C'est le but essentiel de la collaboration. Il est important que la communauté maintienne ce qui est développé et qu'il y ait une croissance d'année en année. Lorsque l'on crée quelque chose qui répond à un besoin, on doit avoir accès à du financement pour le faire fonctionner sur le long terme. Patrimoine canadien ne peut pas se retirer unilatéralement.</li> <li>2. La communauté doit être en charge de son propre développement, à commencer par la définition des ses besoins et priorités. C'est la base de la relation. Au fur et à mesure que la communauté atteint des résultats positifs, elle héritera de responsabilités additionnelles.</li> <li>3. Il faut simplifier le processus administratif pour libérer les bénévoles et les employés, qui doivent travailler au développement de la communauté et non pas à des tâches administratives. L'entente devrait respecter ces besoins et assurer que les communautés ont les ressources nécessaires pour s'administrer. Patrimoine canadien l'impose mais n'outille pas les communautés en conséquence. Un aspect de la simplification administrative serait le financement pluriannuel. On pourrait présenter des projets sur 3 ou 5 ans plutôt qu'à chaque année. On devrait également s'assurer du respect du calendrier des versements de contributions. Dans le Nord, les saisons sont un facteur déterminant dans la capacité d'agir, et les retards dans les versements peuvent compromettre l'efficacité du travail qui est planifié. Au-delà du processus administratif, il y a l'aspect interministériel. Il faudra clarifier le rôle de Patrimoine canadien sur ce plan. Le Plan d'action pour les langues officielles a amené une multiplication du nombre de personnes et de programmes que la communauté doit connaître, mais elle n'est pas équipée pour faire affaire avec dix ministères du jour au lendemain.</li> <li>4. La relation doit être basée sur le respect mutuel entre les partenaires. La communauté doit se sentir sécurisée. Elle doit savoir que les engagements seront respectés. Patrimoine canadien ne peut pas changer les règles de manière unilatérale; la communauté n'a pas ce droit. Tous travaillent pour la même cause et il faut développer un corridor sain d'information et de communication. Présentement, il y a une bulle gouvernementale et une bulle communautaire; il faut définir le lien entre les deux.  Il faut assurer le respect dans le cycle de renouvellement des contrats. Les services de la communauté apportent de grands bénéfices et il faut s'assurer de leur renouvellement bien avant la fin d'un cycle plutôt que six mois après. Il faut intégrer l'élément de croissance des coûts. Le gouvernement a besoin de contrôler et c'est compréhensif, mais les</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le financement à long terme des projets. Si on commence quelque chose, on doit pouvoir en assurer la pérennité.</li> <li>2. Des processus simplifiés. L'interministériel rend plus complexe le travail de la communauté, qui doit aller cogner à 5 autres portes, et donc rédiger 5 autres demandes. Les demandes de projet pourraient être gérées par Patrimoine canadien, qui s'assurerait d'obtenir la contribution des autres ministères.</li> <li>3. Les ressources humaines de Patrimoine canadien au service de la communauté. Les fonctionnaires doivent être intégrés dans la vie communautaire et leur niveau d'autorité pourrait être accru.</li> <li>4. La démonstration de résultats. Il faut établir ensemble quelques objectifs réalisables et les faire. Il ne faut pas toujours recommencer : il faut maintenir les acquis, bâtir sur ce qui est fait.</li> <li>5. L'interterritorial et l'interprovincial. Patrimoine canadien aurait un rôle clé à jouer sur ce plan. C'est un aspect de la collaboration qu'il faut articuler davantage.</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
	<p>besoins de la communauté devraient être tout aussi importants. Il en va de même pour l'élaboration d'objectifs stratégiques; la communauté doit y participer, et non pas être consultée une fois que les rapports sont écrits.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. On doit reconnaître les droits acquis. Le bilinguisme doit être une réalité plutôt qu'un mythe. Les francophones s'assimilent à 60 % même avec le financement actuel. On doit se demander si l'appui de Patrimoine canadien doit servir seulement à soutenir la communauté jusqu'à ce qu'elle finisse par mourir en silence ou si le soutien doit servir à la faire grandir. La question des droits d'égalité de service est gênante, mais elle est nécessaire. La communauté aspire à l'égalité des chances de développement communautaire.</li> <li>6. On doit reconnaître l'asymétrie. Les réalités des communautés à travers le pays sont très différentes. Dans le Nord, la distance et le petit nombre de francophones sont des caractéristiques essentielles. La machine qui supporte le réseau associatif n'est pas aussi forte qu'ailleurs. L'asymétrie signifie qu'on doit considérer les besoins au-delà des nombres. La communauté des Territoires du Nord-Ouest ne veut pas créer un scénario d'opposition entre les différentes communautés. Elle veut mettre en évidence le fait que les particularités commandent des façons de faire différentes, des niveaux d'appui différents.</li> <li>7. La relation doit être bidirectionnelle pour que Patrimoine canadien et la communauté puissent bien jouer leur rôle. Il y a des besoins de formation, d'information et de communication dans les deux sens. On doit se renseigner mutuellement.</li> <li>8. Le niveau de financement doit être adéquat. La communauté identifie toute une gamme de besoins, mais n'a pas les moyens de les mettre en place. Le gouvernement fédéral doit y mettre les ressources. Selon les participants, les Territoires du Nord-Ouest sont une juridiction fédérale et le gouvernement fédéral doit se responsabiliser et payer à 100 %.</li> <li>9. On doit reconnaître que le développement de la communauté minoritaire bénéficie à la communauté au sens large dans plusieurs secteurs (jeunesse, économie, santé). Les ressources investies ne vont pas seulement aux francophones, mais à la dualité linguistique canadienne. La communauté veut travailler en partenariat, de manière inclusive.</li> </ol>	

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<p><b>NUNAVUT</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le prochain mécanisme de collaboration doit être fait en fonction de ce qui a été mis en place et poursuivre dans cette direction, en prenant conscience de la réalité du Nunavut : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Nunavut est l'assise de l'affirmation de la souveraineté canadienne dans le Grand Nord, une priorité du gouvernement fédéral actuel.</li> <li>• Le coût de la vie au Nunavut est le plus élevé de toutes les provinces et territoires du Canada; l'enveloppe budgétaire doit le refléter.</li> <li>• Le Nunavut n'a pas d'infrastructures, mais il se développe à une vitesse phénoménale.</li> </ul> </li> <li>2. Certaines initiatives vont contribuer à la visibilité des francophones et des services vont être offerts pour construire une communauté, mais on doit se développer en harmonie avec le territoire qui est Inuit et autochtone, pas avec une approche impérialiste. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La communauté francophone du Nunavut est appelée à prendre de l'expansion, mais son approche en est une de contribution, de plus-value au tissu social du Nunavut. Elle œuvre à la construction d'une nouvelle entité géopolitique. On veut ajouter à la vitalité de la communauté francophone du Nunavut dans le respect entier de l'Inuit.</li> <li>• Les jeunes ont une ouverture pour l'aspect Inuit; ce sont des Métis du Grand Nord qui vont parler trois langues et qui vont jouer un rôle dans le développement du Nunavut. Il faut s'assurer que le terrain est là pour qu'ils se développent.</li> </ul> </li> <li>3. On ne peut pas découper le développement communautaire en catégories parce que la communauté est trop petite, mais il y a une énergie qui reflète le désir de bâtir quelque chose. Le Nunavut, c'est l'esprit créatif, les nouvelles structures, et les francophones ont un rôle à jouer. C'est une richesse, on profite de l'expérience passée, mais tout est tourné vers l'avenir.</li> <li>4. Il n'y a pas d'historique du développement communautaire. Toutes les options sont ouvertes. On doit apprendre des autres et ne pas reproduire leurs erreurs.</li> <li>5. Les organismes sont souvent qualifiés d'organismes clients et ça dérange. On pourrait changer la perspective et dire que c'est Patrimoine qui est le client, qui sous-contracte la communauté pour construire quelque chose. Dans le cas du Nunavut, on demande que le Ministère donne à la communauté un contrat pour bâtir quelque chose. On doit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'entente avec Patrimoine canadien doit être basée sur une approche : le développement de la francophonie en harmonie avec les autres cultures. La communauté francophone contribue à la réalisation d'un projet social : la création d'un territoire de langue et de culture inuit.</li> <li>2. La communauté francophone du Nunavut ne fait pas de la revendication mais vient plutôt offrir des solutions et devient un instrument pour la réalisation d'un projet social.</li> <li>3. La communauté se voit dans une situation où elle doit faire le travail elle-même, en construisant au fur et à mesure, et en allant chercher des budgets communs. Le problème se situe davantage au niveau de la logistique sur le territoire et de la disponibilité des ressources humaines.</li> <li>4. Il y a un besoin de souplesse pour assurer la contribution de la communauté au tissu social.</li> <li>5. Il faut de la flexibilité dans la mise en œuvre de la collaboration.</li> <li>6. Il faut avoir une base stable pour pouvoir bâtir.</li> <li>7. La revendication n'a pas sa place dans la réalité du Nunavut. Ce qu'il faut, c'est de la conciliation et de la concertation.</li> </ol>

<b>IDENTIFICATION DE LA SÉANCE</b>	<b>CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION</b>	<b>PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME</b>
	s'entendre sur un mécanisme, des paramètres et les étapes pour progresser.	

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
<p><b>GROUPES NATIONAUX</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il faut un leadership partagé entre les communautés et Patrimoine canadien. Ce partenariat doit se répercuter sur les grandes questions de politiques et de programmes.</li> <li>2. Il est nécessaire de clarifier le rôle et la mission de Patrimoine canadien.</li> <li>3. Il faut éviter un désengagement de Patrimoine canadien.</li> <li>4. L'imputabilité face aux résultats, tant pour le Ministère que pour les communautés, est un principe de base. Il faut cependant réduire les exigences administratives.</li> <li>5. Il faut développer un scénario hybride.</li> <li>6. Il faut concevoir des moyens de concertation à l'intérieur de la communauté. Les organismes nationaux interviennent de façon différente dans la dynamique de développement des communautés. Il est difficile d'arrimer cette dynamique à celle des provinces et territoires et à celle des différents secteurs. Les principes de la collaboration peuvent donc être différents de ceux applicables au niveau provincial-territorial.</li> </ol> <p>La concertation pour concevoir un plan de développement global, réussie au niveau provincial et territorial, n'a pas été aussi fructueuse au niveau des organismes nationaux, qui ont des clientèles cibles et des enjeux différents. La discussion doit porter sur les objectifs et résultats à atteindre. Il n'est pas possible pour les organismes nationaux de faire une priorisation très poussée. Plusieurs jugent qu'il vient un temps où il faut une forme d'arbitrage.</p>	<p>Le mécanisme de collaboration doit permettre trois niveaux de relations.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une relation bilatérale de chaque organisme avec le Ministère</li> </ol> <p>Le défi de la relation avec les organismes nationaux repose entre autres sur l'arrimage entre le travail de développement consigné dans les plans de développement global et celui articulé dans les plans sectoriels. Le premier est organisé sur une base géographique et est issu de la concertation au sein des communautés provinciales et territoriales. Le second est issu du travail des groupes nationaux, qui amènent des perspectives pan-canadiennes et une lecture des écarts au sein d'un même secteur. Au plan national, il peut y avoir des mandats sectoriels qui ne sont pas nécessairement synchronisés avec les plans de développement global fondés sur la géographie; ils peuvent prévoir un travail de développement qui est en avance sur les conditions du terrain.</p> <p>Patrimoine canadien, de par son rôle interministériel, doit donc pouvoir interagir directement avec les groupes nationaux sur des mandats sectoriels dans une perspective de stratégie globale sur le plus long terme.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Des tables d'intérêt commun comme élément de soutien des mécanismes</li> </ol> <p>Pour mener à une action commune et efficace, il faut un point de rencontre entre les organismes d'un secteur, mais aussi une complicité avec leurs vis-à-vis du Ministère. Les tables sectorielles sont beaucoup plus fonctionnelles qu'une table nationale parce que la volonté des organismes est autour d'un secteur plutôt qu'autour d'une enveloppe de financement.</p>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
		<p>3. Un lieu de rencontre entre la communauté et le Ministère</p> <p>Il faut une planification globale, conjointe et transparente, pour déterminer ce qu'on fera pour le développement des communautés.</p> <p>Les éléments non financiers qui devraient soutenir les mécanismes de collaboration entre le Ministère et les groupes nationaux sont les suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il faut un leadership partagé entre les communautés et Patrimoine canadien. La planification conjointe doit être axée sur les grands enjeux, les grands résultats convergents, et ne doit pas entrer dans des discussions sur le détail de l'action.</li> <li>2. Les choix des interlocuteurs pour les discussions nationales conjointes pourraient être faits par les tables de concertation et par le Ministère. Il faut assurer la participation des organismes qui ne font pas partie d'une table sectorielle et de ceux qui ne sont pas membres d'organismes porte-parole.</li> <li>3. Le rôle de Patrimoine canadien en matière de langues officielles doit être clarifié, notamment concernant l'étendue de ses pouvoirs et responsabilités. Ceci concerne notamment son rôle de coordination et de chien de garde au niveau du gouvernement fédéral, au niveau des organismes rattachés au Ministère (ONF, Téléfilm, etc.) et au niveau des liens entre le secteur Langues officielles et les autres programmes du Ministère. Il est aussi important de clarifier le rôle du Bureau du Conseil privé en matière de langues officielles.</li> <li>4. Le fardeau administratif doit être allégé.</li> <li>5. Les mécanismes d'allocation des fonds doivent être séparés des mécanismes de concertation et relever de la responsabilité</li> </ol>

IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA COLLABORATION	PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DU MÉCANISME
		de Patrimoine canadien. Le Ministère devra faire preuve de transparence au niveau des paramètres d'admission et au niveau des raisons qui motivent les décisions en matière de financement.

## **SECTION 2 : CONSTATS ET ORIENTATIONS POSSIBLES**

### **8. LES GRANDS CONSTATS ET LES ORIENTATIONS POSSIBLES DÉCOULANT DE CES CONSTATS**

En vertu du mandat accordé à notre firme, nous devons inclure dans ce rapport synthèse les grands constats qui se dégagent des consultations d'une part et, d'autre part, des orientations possibles découlant de ces constats.

Cela tient du fait que notre firme a facilité toutes les séances de consultation. Le Ministère recherche donc une perspective globale pouvant baliser les prochaines étapes du processus.

Contrairement aux sections antérieures du rapport qui présentent objectivement les résultats des séances, cette section présente les perspectives subjectives des auteurs, et elle doit être traitée ainsi. Elle ne traduit pas des positions du ministère du Patrimoine canadien ou des communautés.

Il y a un risque de simplification lorsqu'on résume des constats à partir de consultations dans des communautés dont la nature, le niveau de développement et la situation particulière varient autant. Il est probable qu'une piste qui s'applique à une communauté de 800 personnes dans les Territoires du Nord-Ouest ne puisse pas du tout s'appliquer à la communauté francophone de l'Ontario, qui compte 500 000 personnes. Une piste s'appliquant à la communauté anglophone des Îles de la Madeleine ne s'applique pas forcément à la communauté anglophone urbaine de Montréal. En contrepartie, certaines pistes peuvent s'appliquer autant à une grande communauté minoritaire anglophone qu'une petite communauté minoritaire francophone.

À chaque séance, un représentant du Ministère expliquait en ces termes la finalité visée par les consultations.

*En bout de ligne, nous souhaitons que les discussions d'aujourd'hui aident à identifier les valeurs, terrains communs et accommodements qui permettront :*

- *d'assurer plus de stabilité et de prévisibilité du financement pour les organismes qui participent au développement des communautés;*
- *de renforcer la capacité de concentrer les énergies des architectes du développement sur des résultats – axés sur une vision globale partagée et la séquence stratégique de gestes à poser;*
- *de clarifier les rôles et les responsabilités qui incombent au Ministère et au réseau associatif de la communauté.*

Nous reprenons ces attentes une à une pour présenter les grands constats qui se dégagent des consultations et des pistes de suivis qui pourraient en découler.

## **8.1. Assurer plus de stabilité et de prévisibilité du financement pour les organismes qui participent au développement des communautés**

### L'affirmation du rôle de catalyseur de l'épanouissement des communautés joué par le réseau associatif financé par le Ministère

Une vue d'ensemble de toutes les séances permet de constater que le fondement le plus important de la relation entre Patrimoine canadien et les communautés est la reconnaissance mutuelle du fait que le réseau associatif financé par le Ministère est le catalyseur de l'épanouissement des communautés.

Les participantes et participants ont souligné et démontré à maintes reprises comment les réseaux associatifs ont souvent été les incubateurs des initiatives de développement, que ce soit dans les domaines de l'éducation, de la culture, de la santé, de l'économie, ou concernant des initiatives touchant les femmes, les jeunes, les aînés ou les nouveaux arrivants.

L'expérience a démontré qu'une fois que le réseau associatif a conçu une initiative et effectué le démarchage nécessaire, le réseau institutionnel officiel en assure la mise en œuvre. Ce processus peut s'échelonner sur plusieurs années.

Ce réseau institutionnel officiel peut comprendre les centres de santé et les hôpitaux, les conseils scolaires, les collèges communautaires, les chambres de commerce, ainsi de suite. Assez souvent, le travail du réseau associatif a d'abord conduit à la création d'un réseau institutionnel de la minorité.

Dans le cas des plus petites provinces ou des territoires, outre les écoles, il n'y a pas un réseau institutionnel élargi. Dans ces régions, il faut reconnaître que le réseau associatif financé par le Ministère est en même temps le réseau institutionnel offrant des services directs à la communauté. Dans ces cas, le réseau associatif appuyé par le Ministère joue un double rôle.

L'effet des actions de Patrimoine canadien dépasse largement l'impact direct découlant de l'octroi d'une somme d'argent. L'appui du Ministère accorde une légitimité aux groupes de la communauté, aux yeux d'autres intervenants gouvernementaux et aux yeux de la majorité.

### Un financement pluriannuel

Vu cette importance du réseau associatif, il nous semble que la relation entre Patrimoine canadien et ce réseau en matière d'épanouissement des communautés devrait s'inspirer fortement de l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire, signé en décembre 2001.

L'Accord est un document-cadre qui établit les valeurs, les principes et les engagements pris par le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire pour faire en sorte d'orienter leur relation à l'avenir.

Dans le cadre de l'Accord, le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire s'engagent publiquement à travailler ensemble d'une manière plus ouverte, transparente et constante et à collaborer davantage au 21<sup>e</sup> siècle. Il a pour

fondement les valeurs prônées par les Canadiens et les Canadiennes, comme le civisme actif, la démocratie, l'égalité, la diversité, l'intégration et la justice sociale.

L'Accord repose également sur cinq principes directeurs. Il reconnaît que le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire sont indépendants l'un de l'autre, mais que certains de leurs objectifs sont interdépendants. Selon l'Accord, pour que les deux parties retirent des avantages de leur relation, elles doivent respecter les principes de la coopération, de la collaboration et du dialogue permanents.

Le Code de bonnes pratiques de financement, qui se fonde sur les politiques et pratiques de financement actuelles, inclut des recommandations ayant expressément pour objet d'améliorer les pratiques de financement direct. Ce code est conforme au cadre de gestion financière du gouvernement du Canada, qui comprend la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les politiques sur les paiements de transfert, les marchés, l'approvisionnement, l'évaluation, la gestion des dépenses et la gestion du risque, ainsi que les accords commerciaux internationaux.

Le Code recommande de recourir à des ententes de financement pluriannuelles et de mettre en œuvre des mécanismes visant à faciliter leur utilisation, lorsque la conjoncture s'y prête, afin d'accroître la stabilité des organismes et leur capacité de planification à long terme.

La consultation permet de conclure sans équivoque que la communauté et le Ministère bénéficieraient mutuellement de la négociation et de la mise en place de mécanismes de financement pluriannuels pour de nombreux groupes. Les moyens spécifiques resteront à déterminer dans chaque province et territoire. Tout en respectant pleinement la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de nouveaux moyens devraient être explorés faisant en sorte que le Ministère et les communautés puissent instituer différentes expériences pilotes à cet égard.

Des exemples d'expériences pilotes pourraient inclure un financement de cinq ans avec les mécanismes de reddition de compte appropriés dans certains cas. Dans d'autres cas, le Ministère et les communautés devraient explorer les possibilités d'ententes tierce partie. Par ce moyen, un répondant communautaire deviendrait le garant légal et financier en termes d'imputabilité des fonds versés par le Ministère et il redistribuerait ces fonds selon les priorités établies par la communauté. Un tel modèle pourrait s'appliquer à un secteur d'activités dans certains cas, ou à l'ensemble d'une province ou d'un territoire dans d'autres cas.

#### Le mécanisme de collaboration : une passerelle pour des fonds d'autres ministères et agences du gouvernement fédéral

Dans certains cas, Patrimoine canadien pourrait agir comme facilitateur technique et développer une liaison de coopération avec d'autres intervenants fédéraux en matière d'appui à l'épanouissement des communautés. Ainsi, les autres organismes fédéraux pourraient canaliser leurs fonds à la communauté par le moyen du mécanisme de collaboration établi avec Patrimoine canadien. Dans ce cas, le mécanisme agirait à titre de passerelle entre Patrimoine canadien, les autres organismes fédéraux et les communautés. Ce même mécanisme devrait agir à titre de guichet unique en matière de reddition de compte, tout en respectant les prescriptions légales et administratives.

## **8.2. Renforcer la capacité de concentrer les énergies des architectes du développement sur des résultats – axés sur une vision globale partagée et la séquence stratégique de gestes à poser**

### L'arbitrage dans les communautés

Plusieurs séances ont discuté de l'arbitrage qui sera nécessaire dans la communauté. Par cela on entend le processus décisionnel conduisant au choix d'allocation des fonds.

L'arbitrage doit avoir lieu. La question discutée était la suivante : est-ce la communauté qui doit le faire ou est-ce le Ministère?

Certaines séances ont permis d'entendre des communautés expliquer comment les expériences antérieures, de même que les mécanismes mis en place à travers le processus des ententes Canada-communautés, ont permis à la communauté de se renforcer grandement. Ces communautés ne veulent aucun recul à cet égard. De fait, elles veulent passer maintenant au prochain niveau, c'est-à-dire dépasser l'arbitrage lié à l'allocation des fonds pour aborder carrément l'arbitrage de la séquence stratégique des gestes à poser, qui interpellent beaucoup plus d'acteurs en vue de l'épanouissement de la communauté. Cette séquence aura évidemment un impact important sur l'allocation des fonds.

Dans d'autres communautés, nous avons entendu le contraire. Les processus d'arbitrage autour de l'allocation des fonds ont créé des tensions telles que plusieurs veulent remettre cette fonction au Ministère, qui agirait à l'intérieur d'un cadre prioritaire stratégique établi par la communauté.

Les consultations ont permis de constater à quel point l'arbitrage au niveau de l'allocation des ressources devient une grande force pour une communauté, lorsqu'elle réussit à le faire à l'interne. Il est clair aussi que l'arbitrage de l'allocation des ressources est l'aboutissant d'un long processus de réflexion communautaire qui suit plusieurs grandes étapes, dont les suivantes : l'identification collective des grands enjeux confrontant la communauté, la négociation interne en matière de stratégies à mettre en oeuvre pour faire face à ces enjeux, le développement de processus démocratiques communautaires, la formation de lieux décisionnels efficaces et dont les décisions sont acceptées par la communauté, la formation de mécanismes de jonction avec le Ministère qui sont efficaces et transparents.

Les consultations permettent de confirmer les grands constats des évaluations des mécanismes existants : les tensions communautaires augmentent lorsque le débat se situe au niveau de l'arbitrage de l'allocation des ressources, en l'absence d'un arbitrage concernant les priorités des communautés.

Toutes les séances ont donné lieu à une discussion de l'importance des plans de développement global des communautés. Selon les participantes et participants, ces plans sont des outils indispensables au développement des communautés. Les discussions d'une séance à l'autre ont permis de voir que plus les plans de développement global incarnent des projets de société complexes, interpellant des acteurs qui ne sont pas financés à même l'enveloppe de Patrimoine canadien, plus il semble y avoir une volonté d'effectuer l'arbitrage interne dans la communauté. Les

consultations permettent d'affirmer que le processus d'élaboration des plans de développement global a contribué à augmenter la cohésion dans les communautés.

Le Ministère veut repenser ses façons de faire et les mécanismes de collaboration. L'orientation future de l'arbitrage des ressources sera au cœur de cette réflexion. Il y aura des décisions asymétriques prises à cet égard dans les provinces et territoires. Le Ministère ne sera pas un acteur passif dans ces décisions. Les consultations ont permis de voir clairement la puissance du dynamisme communautaire dans les provinces et territoires qui ont traversé avec succès les grandes étapes de l'arbitrage. Il nous semble que reprendre des fonctions d'allocation de fonds représenterait un net recul dans le processus de prise en charge par les communautés. Ce processus s'échelonne sur plusieurs cycles de planification et il faut donner le temps aux nouvelles dynamiques de s'implanter.

Dans les discussions entourant cette question, le Ministère pourrait adopter une politique générale affirmant que la progression vers la prise en charge par la communauté de ses fonctions d'arbitrage serait une façon importante de maximiser la contribution de la composante *Collaboration avec le secteur communautaire*.

Ceci dit, il faut reconnaître les grandes complexités qui prévalent dans certaines régions. Les communautés ne sont pas toutes au même endroit à cet égard. En prenant comme point de départ la situation actuelle dans chacune des communautés, le Ministère peut encourager, appuyer et amener la communauté à effectuer un meilleur arbitrage dans l'établissement du prochain mécanisme de collaboration. Le développement d'une relation de confiance mutuelle et le positionnement des groupes et du Ministère comme collaborateurs dans un projet commun devraient faciliter ce travail essentiel de la part du Ministère.

Cette approche serait favorisée par la reconnaissance du principe selon lequel la concertation communautaire n'est pas une activité de gestion mais bien un résultat important à atteindre. Dans plusieurs séances, les gens ont indiqué à quel point cette concertation peut être exigeante, de longue durée et relativement dispendieuse. Les participantes et participants ont malgré tout indiqué que la cohésion de la communauté en dépend. Les ressources affectées à la concertation sont donc un investissement dans les capacités des organismes qui contribue au résultat d'une meilleure prise en charge de leur développement par les communautés.

Quelques séances ont souligné comment cette concertation doit dépasser les seules rencontres de groupes recevant des fonds de l'enveloppe, particulièrement en raison des effets découlant du Plan d'action pour les langues officielles du gouvernement fédéral lancé en mars 2003. Le Plan d'action interpelle beaucoup de nouveaux intervenants, ce qui est très positif. Par contre, le manque de concertation élargie de tous les acteurs conduit à la perte d'un élément important, soit la compréhension par tous les intervenants qu'ils apportent leur contribution à un projet de société rassembleur.

Voilà pourquoi certaines séances recommandaient de séparer la fonction d'établissement des grandes priorités communautaires de la fonction d'arbitrage de l'allocation des fonds de l'enveloppe de Patrimoine canadien. La première fonction interpelle beaucoup plus d'intervenants que la seconde. Par contre, la contribution de l'enveloppe sera maximisée en autant qu'elle s'insère dans les grandes priorités

communautaires. De plus, une concertation sur des priorités a pour effet de renforcer le bénévolat, car ce sont les projets de société qui motivent l'action bénévole, plutôt que la gestion administrative.

### **8.3. Clarifier les rôles et les responsabilités qui incombent au Ministère et au réseau associatif de la communauté**

Quatre grandes dimensions du rôle du Ministère ont émergé durant les séances.

D'abord, le Ministère agit au nom du gouvernement fédéral et offre un appui financier au réseau associatif. Cet appui financier date depuis 1968 et il a été l'instrument critique qui a permis le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire depuis. Le premier rôle du Ministère est donc de poursuivre cet appui financier.

Ensuite, le Ministère doit rendre compte de ses actes auprès des Canadiennes et Canadiens. Plusieurs séances ont suggéré au Ministère d'amplifier son message et de dire avec fierté aux Canadiennes et Canadiens comment le Ministère contribue à la cohésion du pays par un appui soutenu aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

En troisième lieu, les participantes et participants souhaitent que le Ministère connaisse encore mieux les enjeux de développement des communautés et qu'il puisse agir sur les intervenants fédéraux, provinciaux et municipaux, selon le cas. Selon les participantes et participants, ceci fait appel à une capacité d'action interministérielle beaucoup plus proactive qu'à l'heure actuelle.

Enfin, un autre grand rôle attribué au Ministère est d'amener la communauté à un arbitrage plus efficace. Les gens veulent que les actions du Ministère augmentent la cohésion dans la communauté.

Cinq grandes dimensions du rôle des communautés ont capté l'attention durant les séances.

D'abord, il revient à la communauté de définir ses propres enjeux de développement.

Ensuite, la communauté doit déterminer ses priorités d'action et la séquence dans les actions à mettre en oeuvre.

Aussi, les participantes et participants ont mis beaucoup d'insistance sur la nécessité de développer de réels partenariats communautaires avec les réseaux associatif et institutionnel des communautés. Ces partenariats doivent dépasser l'obtention de lettres d'appui et se traduire en action soutenue.

Par ailleurs, la question de l'inclusivité dans la communauté a fait l'objet d'un dialogue dans la majorité des séances. Les gens veulent que la pleine diversité de la communauté soit reflétée dans tous les volets d'activités.

Enfin, plusieurs participantes et participants ont affirmé qu'un des rôles du réseau associatif est de jeter un regard critique sur son infrastructure communautaire.

À un autre niveau, la séance nationale a permis de clarifier davantage les rôles joués par les groupes nationaux. Les groupes nationaux interviennent de façon différente dans la dynamique du développement des communautés. Les groupes nationaux amènent des perspectives pan-canadiennes et une lecture des écarts au sein d'un même secteur ou entre les régions géographiques.

Au plan national, il y a des mandats sectoriels qui ne sont pas nécessairement synchronisés avec les plans de développement global fondés sur la géographie. Ces mandats et plans nationaux peuvent prévoir un travail de développement qui est en avance sur les conditions de terrain. Vu la complexité au niveau national, les tables sectorielles sont relativement plus fonctionnelles qu'une table nationale. Nonobstant cela, il est important que les grands joueurs du développement se rencontrent.

## **CONCLUSION**

En guise de conclusion, il est important de souligner la participation importante d'un grand nombre de personnes ayant contribué au succès des consultations. D'abord, nous tenons à remercier les participantes et les participants qui ont donné une journée de leur temps en plus d'effectuer les lectures préparatoires. De plus, nous voulons signaler le temps important consacré à la démarche par les agentes et les agents du programme du ministère du Patrimoine canadien, qui ont développé les listes d'invités et participé à l'organisation des rencontres. En dernier lieu, nous voulons remercier l'équipe d'animation et l'équipe responsable de la logistique. Nous sommes convaincus que ces consultations seront très utiles dans l'amélioration des mécanismes de collaboration entre le Ministère et les communautés.

## ANNEXE 1 : NOMBRE DE PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS AUX SÉANCES

<b>NOMBRE DE PARTICIPANTES ET DE PARTICIPANTS            À CHACUNE DES SÉANCES DE DIALOGUE</b> ET NOMBRE D'ANNÉES D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE, NOMBRE DE QUESTIONNAIRES PRÉ-SÉANCE ET POST-SÉANCE COMPILÉS ET NOMBRE DE QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION COMPILÉS					
IDENTIFICATION DE LA SÉANCE	NOMBRE DE PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS	NOMBRE TOTAL D'ANNÉES D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE	NOMBRE MOYEN D'ANNÉES D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES PRÉ-SÉANCE ET POST-SÉANCE COMPILÉS	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION COMPILÉS
COLOMBIE-BRITANNIQUE	33	400	12	31	31
ALBERTA	32	650	20	31	27
SASKATCHEWAN	33	565	17	33	32
MANITOBA	32	735	23	31	26
ONTARIO NORD	20	585	29	20	20
ONTARIO SUD	28	540	19	25	22
ONTARIO EST	36	800	22	36	30
QUÉBEC RURAL	17	325	19	17	15
QUÉBEC URBAIN	24	550	23	20	18
NOUVEAU-BRUNSWICK	37	770	21	34	29
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	22	470	21	20	22
NOUVELLE-ÉCOSSE	35	575	16	35	32
TERRE-NEUVE ET LABRADOR	21	430	20	19	17
YUKON	15	175	12	14	12
TERRITOIRES DU NORD-OUEST	22	320	15	16	18
NUNAVUT	11	80	7	9	8
GROUPES NATIONAUX	37	660	18	34	32
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>455</b>	<b>8 630</b>	<b>19</b>	<b>425</b>	<b>391</b>

## ANNEXE 2 : ANALYSE QUANTITATIVE DES SCÉNARIOS

Les participantes et participants aux consultations ont été invités à remplir un questionnaire pré-séance « Réflexions préliminaires » et un questionnaire post-séance « Réflexions finales ». Les deux questionnaires présentaient brièvement chacun des trois scénarios du guide de délibération et donnaient la directive suivante : « Pour chaque scénario, indiquez si vous y êtes favorable ou défavorable en utilisant une échelle de 1 à 6, où 1 signifie totalement défavorable et 6, totalement favorable. Encerchez le chiffre qui reflète le mieux votre opinion. » Sur une échelle de 1 à 6, la valeur médiane est 3,50.

Quatre cent vingt-cinq (425) participants parmi les quatre cent cinquante-cinq (455) ont remis ces questionnaires. Afin de pouvoir mesurer le mouvement d'opinion, les deux questionnaires d'une même trousse ont été identifiés par un même numéro. Aucune correspondance entre les numéros de questionnaire et le nom d'une participante ou d'un participant n'a été enregistrée. Les questionnaires demeurent par conséquent non-attribués et entièrement confidentiels.

Le scénario 1 n'est certainement pas la base sur laquelle sera construite la relation entre le Ministère et les communautés. Le scénario 3 obtient davantage la faveur des gens, mais le dialogue en atelier a permis de constater que ce scénario était flou et difficile à comprendre pour un bon nombre de gens. De plus, une large part des gens indiquaient que le renforcement des capacités d'action sociale des communautés était plutôt une stratégie à poursuivre qu'un modèle sur lequel pourrait être fondée la relation entre le Ministère et les communautés.

**Tableau 4 – Évaluation des scénarios avant et après les séances : Fréquence d'une cote de 5 ou 6**

FRÉQUENCE D'UNE COTE DE 5 OU 6 AVANT ET APRÈS LA SÉANCE			
	SCÉNARIO 1	SCÉNARIO 2	SCÉNARIO 3
PRÉ-SÉANCE	32	236	122
	8%	56%	29%
POST-SÉANCE	27	269	100
	6%	63%	24%

Ce tableau montre le nombre de fois qu'un scénario obtient une cote d'appréciation de 5 ou de 6, avant et après la séance.

Les faits importants sont les suivants :

- 32 personnes (8 %) attribuaient une cote de 5 ou 6 au scénario 1 avant la séance, et 27 personnes (6 %) y ont attribué une cote de 5 ou 6 après la séance.
- 236 personnes (56 %) attribuaient une cote de 5 ou 6 au scénario 2 avant la séance, et 269 personnes (63 %) y ont attribué une cote de 5 ou 6 après la séance.
- 122 personnes (29 %) attribuaient une cote de 5 ou 6 au scénario 3 avant la séance, et 100 personnes (24 %) y ont attribué une cote de 5 ou 6 après la séance.

Le prochain tableau présente les mouvements individuels d'opinion concernant chacun des scénarios.

**Tableau 5 - Évaluation des scénarios avant et après les séances : Mouvement d'opinion individuelle concernant les scénarios**

MOUVEMENT D'OPINION INDIVIDUELLE CONCERNANT LES SCÉNARIOS AVANT ET APRÈS LA SÉANCE			
	SCÉNARIO 1	SCÉNARIO 2	SCÉNARIO 3
AUGMENTATION DE LA COTE	72	128	78
	17%	30%	18%
COTE INCHANGÉE	227	213	176
	53%	50%	41%
DIMINUTION DE LA COTE	126	84	171
	30%	20%	40%

Ce tableau montre le mouvement de la cote attribuée à chaque scénario entre les questionnaires pré-séance et post-séance par un même participant.

Les faits importants sont les suivants :

- 126 personnes (30 %) ont attribué une cote moins élevée au scénario 1 après la séance, alors que 72 personnes (17 %) y ont attribué une cote plus élevée.
- 128 personnes (30 %) ont attribué une cote plus élevée au scénario 2 après la séance, alors que 84 personnes (20 %) y ont attribué une cote moins élevée.
- 171 personnes (40%) ont attribué une cote moins élevée au scénario 3 après la séance, alors que 78 personnes (18 %) y ont attribué une cote plus élevée.

Ce tableau confirme que les approches des scénarios 1 et 3 ne peuvent pas constituer une base pour la relation entre le Ministère et les communautés. Après une réflexion approfondie en atelier et un examen des forces et des faiblesses, 30 % des gens ont attribué une cote moins élevée au scénario 1 après la séance comparativement 20 % qui y ont attribué une cote plus élevée. Quarante pour cent (40 %) des gens ont attribué une cote moins élevée au scénario 3 après la séance, comparativement à 18 % qui y ont attribué une cote plus élevée.

Le scénario 2 peut constituer une base pour la relation entre le Ministère et les communautés. C'est le seul scénario ayant obtenu une cote plus élevée après la séance.

### ANNEXE 3 : DONNÉES DE L'ÉVALUATION DES SÉANCES

Des 455 personnes ayant participé aux consultations, 391 ont complété et remis le questionnaire d'évaluation anonyme à la fin de la séance.

Le questionnaire d'évaluation des séances comportait neuf (9) questions à choix multiples et quatre (4) questions ouvertes.

Pour les questions à choix multiples, on demandait aux participants de ne cocher qu'une seule case pour chaque énoncé, parmi les cinq choix suivants :

1	2	3	4	5
Plutôt en désaccord	Plus ou moins en désaccord	Ne sais pas	Plus ou moins d'accord	Plutôt d'accord

Les neuf énoncés étaient :

- A. J'ai eu le temps de lire le guide de délibération avant la séance de consultation.
- B. Le guide de délibération était facile à comprendre.
- C. Le profil provincial/territorial m'a fourni des renseignements utiles pour la séance.
- D. Le processus a permis aux participantes et aux participants d'échanger des idées intéressantes et a nourri ma réflexion sur le sujet.
- E. Les animateurs ont bien orienté les échanges, sans brimer les participantes et les participants.
- F. Le processus m'a permis d'exprimer mes idées et opinions.
- G. Les participantes et les participants représentaient bien les différents points de vue sur le sujet.
- H. Les lieux physiques favorisaient la productivité.
- I. Dans l'ensemble, je suis satisfait de la séance de consultation.

Les questionnaires ont été compilés en attribuant la valeur de 1 à 5 correspondant au choix de la répondante ou du répondant. La valeur médiane sur cette échelle est 3.

Il faut souligner que le profil des communautés (voir la question C) a été remis sur place à titre d'information et n'a pas été utilisé lors des séances.

Les questions ouvertes étaient les suivantes :

- J. À votre avis, quels sont les sujets qui n'ont pas été abordés en profondeur et qui demandent plus d'attention?
- K. Quels sont les aspects que vous avez particulièrement appréciés?
- L. Quels sont les aspects à modifier ou à améliorer?
- M. Commentaires

Les résultats de l'évaluation pour les 9 questions à choix multiple (A à I) à chacune des 17 séances sont présentés dans le tableau de la page suivante.

**Tableau 6 – Données quantitatives de l'évaluation des séances**

<b>DONNÉES QUANTITATIVES DE L'ÉVALUATION DES SÉANCES</b>									
<b>QUESTION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>SÉANCE</b>	J'ai eu le temps de lire le guide avant la consultation.	Le guide de délibération était facile à comprendre.	Le profil provincial/territorial m'a fourni des renseignements utiles pour la séance.	Le processus a permis aux participantes et aux participants d'échanger des idées intéressantes et a nourri ma réflexion sur le sujet.	Les animateurs ont bien orienté les échanges, sans brimer les participantes et les participants.	Le processus m'a permis d'exprimer mes idées et opinions.	Les participantes et les participants représentaient bien les différents points de vue sur le sujet.	Les lieux physiques favorisaient la productivité.	Dans l'ensemble, je suis satisfait de la séance de consultation.
COLOMBIE-BRITANNIQUE	4,58	4,32	3,68	4,61	4,81	4,71	4,52	4,65	4,52
ALBERTA	3,56	4,56	3,78	4,81	4,89	4,81	4,37	4,48	4,74
SASKATCHEWAN	3,66	4,28	2,91	4,81	4,81	4,66	4,38	4,56	4,75
MANITOBA	4,46	4,38	3,58	4,77	4,42	4,69	4,62	4,62	4,58
ONTARIO NORD	4,50	4,60	3,65	4,80	4,25	4,70	4,65	2,25	4,65
ONTARIO SUD	4,32	4,50	3,68	4,86	4,73	4,82	4,55	4,45	4,82
ONTARIO EST	4,00	4,27	3,13	4,47	4,10	4,47	4,03	4,10	3,93
QUÉBEC RURAL	3,54	4,46	4,00	4,40	4,60	4,40	4,00	4,21	4,07
QUÉBEC URBAIN	3,53	4,18	4,56	4,50	4,33	4,61	3,56	4,72	4,28
NOUVEAU-BRUNSWICK	2,79	4,00	2,72	4,90	4,86	4,93	4,62	4,24	4,62
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	2,91	4,14	2,95	4,82	4,77	4,73	4,32	4,73	4,36
NOUVELLE-ÉCOSSE	3,91	4,44	3,28	4,41	4,56	4,66	4,56	4,63	4,47
TERRE-NEUVE ET LABRADOR	3,82	3,94	3,47	4,65	4,82	4,65	4,59	4,00	4,47
YUKON	3,67	4,25	2,83	4,17	4,00	4,42	4,42	4,00	3,75
TERRITOIRES DU NORD-OUEST	2,94	4,11	2,83	4,67	4,67	4,67	4,33	3,39	4,17
NUNAVUT	4,50	4,63	3,00	4,88	4,88	4,88	4,63	4,88	4,88
GROUPES NATIONAUX	4,09	4,38	s/o	4,63	4,50	4,69	4,66	4,38	4,41
<b>NOTE GLOBALE (TOUS LES PARTICIPANTS)</b>	<b>3,82</b>	<b>4,31</b>	<b>3,37</b>	<b>4,66</b>	<b>4,60</b>	<b>4,68</b>	<b>4,42</b>	<b>4,29</b>	<b>4,46</b>